



*3e Colloque international sur le commerce équitable
3th Fair Trade International Symposium – FTIS 2008 –
Montpellier, France, 14-16 mai 2008*

Communication n°102

Le changement d'échelle du commerce équitable du point de vue des organisations de producteurs : quels impacts sur les dynamiques collectives ?

FOURNIER Stéphane ⁽¹⁾ & EBERHART Christophe ⁽²⁾

Affiliations

⁽¹⁾ Montpellier SupAgro / IRC, UMR Innovation, Montpellier, F-34033 France.

⁽²⁾ SCOP Ethiquable, Fleurance, F-32500 France.

Adresses

⁽¹⁾ Montpellier SupAgro / IRC, UMR Innovation - 1101, avenue Agropolis - BP 5098, F-34398 Montpellier cedex 5, France, stephane.fournier@supagro.inra.fr, Tél : +33 (0) 4 67 61 70 15, Fax : +33 (0) 4 67 41 02 32

⁽²⁾ SCOP Ethiquable, Saint-Laurent, ZI – F-32500 Fleurance. ceberhart@ethiquable.com
Tél. +33 (0)5 62 06 05 06, Fax +33 (0)5 62 64 27 62

Remerciements

Nous tenons à remercier les étudiants qui ont travaillé sous notre direction à la réalisation des études de terrain : Anne-Sophie Beyls, Christine Bussière, Elsa Ebrard, Erwann Lidouren, Stéphane Senan. Le financement de ces études a été assuré par Ethiquable et l'IRC de Montpellier SupAgro.

Cette synthèse est un travail original des deux auteurs qui en assument l'entière responsabilité.

Le changement d'échelle du commerce équitable du point de vue des organisations de producteurs : quels impacts sur les dynamiques collectives ?

Potential impacts of the "scaling up of fair trade" on the dynamics of producer organizations

Stéphane Fournier, Christophe Eberhart

Résumé :

Différentes études de cas montrent que l'inscription dans le commerce équitable amène de nombreuses organisations de producteurs à faire évoluer leurs stratégies. Initialement, un meilleur prix d'achat et des projets sociaux suffisent à conforter l'organisation, et à en renforcer l'intérêt aux yeux des membres. Mais des évolutions sont ensuite nécessaires au sein de l'organisation pour maximiser les effets du commerce équitable. De nouveaux projets sont amenés, afin d'améliorer ou diversifier le système de production et mieux répondre ainsi à la demande existant sur le marché équitable. Une expansion de l'organisation de producteurs a également éventuellement lieu. L'impact attendu du commerce équitable sur les dynamiques des organisations de producteurs est alors conditionné au succès de ces dynamiques d'innovation, technique et/ou organisationnelle. Ces évolutions, souhaitables par essence, peuvent diviser les membres de l'organisation, remettre en question la cohésion interne et leur capacité de coordination. L'expansion des organisations se fait au prix d'une diminution de la proximité entre acteurs et d'une évolution du mode de coordination, du domestique vers l'industriel. Certains exemples étudiés montrent bien la fragilité du lien social ; les expériences les plus probantes étant celles où un travail permanent a été effectué pour maintenir une bonne coordination, une communication et une information des membres. Dans ce contexte évolutif, le maintien d'une forte cohésion et d'une bonne capacité d'action collective s'avère être l'élément déterminant pour que l'organisation puisse profiter pleinement du commerce équitable et de son développement actuel. Il y a donc là un enjeu pour tous les acteurs intervenant en appui.

Abstract :

Different case studies show that the participation in fair trade leads numerous producer organizations to change their strategies. At the beginning, a better purchase price and social plans are enough to reinforce the organization, and its interest for the members. But after that, new projects are brought, to ameliorate or diversify the production system and better answer so the demand existing within the "fair market". It is also likely that an expansion of the organization takes place. The expected impact of fair trade on the dynamics of producer organizations is linked with the success of the dynamics of technical and/or organizational innovation. These evolutions, which are in essence positive, can divide the organization members, and reduce internal cohesion and coordination capacity. The expansion of organizations may bring a reduction of actors' proximity, and an evolution of coordination mode, from domestic mode to industrial one. Certain studied examples show the fragility of social link ; the most convincing cases being those where a permanent job was performed to support a good coordination, a communication and an information of the members. In this evolution context, maintaining a strong cohesion and a good capacity of collective action proves to be the decisive element needed by the organization to benefit from fair trade and its actual development. There is therefore a stake for all actors intervening in support organizations.

Introduction

Un « changement d'échelle » est incontestablement survenu à l'aval des filières françaises du commerce équitable au cours des dernières années. Les Français, qui achetaient 0,2 €/hab/an de produits du commerce équitable en 2001, consomment maintenant pour 3,20 €/annuellement (tableau 1). Cette hausse a suscité des évolutions à l'aval des filières, avec un intérêt croissant des Grandes et Moyennes Surfaces. Les conséquences de la distribution des produits du commerce équitable à plus grande échelle ont déjà été étudiées (voir par exemple Le Velly, 2007). Nous voudrions dans ce papier aborder cette question sous un autre angle, celui de l'amont des filières.

Tableau 1. Evolutions du commerce équitable en France entre 2001 et 2007.

	Chiffres d'affaires (M €) (1)	Consommation par habitant et par an (€) (2)	Organisations bénéficiaires (3)	CA/OP (K €) (4 = 1/3)
2001	12	0,2	39	308
2002	21	0,35	56	375
2003	37	0,61	78	474
2004	70	1,16	95	737
2005	120	2	125	960
2006	166	2,76	152	1 092
2007	210	3,2	168	1 250

Source : Max Havelaar France.

A partir de l'analyse de cinq cas, cette communication se penche sur l'évolution des organisations de producteurs (OP) à la suite de leur inscription dans le commerce équitable (CE). Nous nous intéresserons à des OP participant au CE depuis quelques années, ce qui permet de comprendre les conséquences d'un éventuel changement d'échelle, l'évolution des stratégies, pratiquée par les organisations elles-mêmes après quelques années d'accumulation de bénéfices grâce au CE ou suscitée par des évolutions de l'environnement. Différentes organisations de producteurs certifiées par Flo ont été étudiées en 2005 / 2006 avec un même cadre de références :

- des organisations de producteurs de canne à sucre au Costa Rica et au Paraguay (Senan, 2005)
- une coopérative de producteurs d'orange au Brésil (Lidouren, 2006)
- une organisation de producteurs de café au Pérou (Bussière, 2006)

- une organisation de producteurs de cacao en République Dominicaine (Ebrard, 2006),
- et enfin une organisation de producteurs de thé au Sri Lanka (Beyls, 2006).

Ces travaux ont été commandités par différentes organisations du commerce équitable : Ethiquable, une société coopérative (SCOP) d'importation, transformation et distribution de produits du commerce équitable, et FLO¹ pour l'étude de la filière canne au Costa Rica et au Paraguay. Ils ont été réalisés par des étudiants de l'IRC² de Montpellier SupAgro (ex-Cnearc). Ces différentes organisations ont été étudiées avec une méthodologie proche. Il s'est agi, durant plusieurs mois d'enquête et via des entretiens avec les dirigeants des organisations et leurs membres, de comprendre l'histoire de l'organisation, l'évolution de ses stratégies et de son projet, et d'analyser la capacité de coordination des membres via l'organisation.

Cette communication cherche à synthétiser les résultats obtenus par ces études. Elle est structurée de la façon suivante : dans un premier temps, nous tenterons de décrire la « réalité » de ce changement d'échelle pour les OP des pays du Sud, tout d'abord en termes de volume de production et d'acteurs impliqués, puis plus qualitativement, en partant de l'idée, qui apparaît assez clairement dans les cas étudiés, que ce commerce amène de nouveaux projets au sein des OP. Nous verrons ensuite que ces nouveaux projets apparaissent dans la plupart des cas comme un des plus importants facteurs de renforcement des OP via le commerce équitable. Ils peuvent cependant apparaître parfois plus polémiques dans le sens où ils peuvent induire des divergences de stratégies au sein de producteurs inégalement intéressés par les changements proposés. Nous ferons enfin un autre constat, celui de l'augmentation de la taille et des phénomènes de diversification observés dans bon nombre d'OP « portées » par le CE, et en mesurerons les conséquences positives et négatives. Cela nous amènera à nous interroger en conclusion sur l'accompagnement des OP dans leur « changement d'échelle ». Trois OP représentatives sont décrites plus précisément dans des encadrés.

Le changement d'échelle du CE vu de l'amont des filières

La hausse du montant consacré par les Français aux produits du commerce équitable dont nous parlions en introduction a été suffisamment significative au cours des dernières années pour susciter, malgré une hausse importante du nombre d'OP certifiées

¹ Fairtrade Labelling Organization

² Institut des Régions Chaudes

approvisionnement le marché français, une hausse du chiffre d'affaires réalisé par OP. Le ratio « chiffre d'affaire du CE / nombre d'organisations bénéficiaires »³ est passé de 300 K€ en 2001 à 1 250 K€ en 2007.

Une étude économique pourrait ainsi démontrer l'impact positif qu'a eu ce « changement d'échelle » sur les OP, l'augmentation des volumes écoulés par les canaux du commerce équitable signifiant donc une hausse du revenu pour un nombre croissant de petits producteurs. Nous voudrions ici considérer cette question de l'impact avec une approche beaucoup plus qualitative, basée sur le constat fait dans la totalité des études de cas que la vente en commerce équitable amène les OP à élaborer de nouveaux projets. Celles-ci décident d'investir collectivement dans une dynamique de changement, soit du fait de l'existence de capitaux accumulés grâce au CE, soit parce que le CE appelle de nouveaux projets pour que ses effets soient maximisés.

Nous voyons ainsi des OP qui, suite à leur inscription dans le commerce équitable, procèdent à un changement de leur système de production agricole. Les itinéraires techniques évoluent, et une certification bio est éventuellement recherchée en plus de la certification équitable.

Un travail sur la qualité du produit fini peut également passer par une évolution des techniques de transformation. Ainsi, certaines des OP de notre échantillon ont investi dans du matériel pour produire de nouvelles qualités de produits (sucre raffiné, café lavé, cacao fermenté...).

Enfin, la certification équitable amène également certaines OP à chercher à vendre d'autres productions locales, et donc à se diversifier.

Ces « nouveaux projets » n'ont pas d'autre but que de chercher à augmenter les volumes vendus, et par-là même le revenu des producteurs. S'ils ont un effet immédiatement positif sur les OP dans la plupart des cas, ils connaissent parfois des difficultés dans leur réalisation ou ont des effets externes négatifs. En tentant de mieux cerner ces conséquences, nous voudrions souligner l'importance d'un appui externe pour accompagner au mieux le développement des OP participant au commerce équitable.

³ Ce ratio ne traduit bien évidemment pas le chiffre d'affaires réellement effectué par les OP, mais par les distributeurs des produits du CE en France. Nous faisons cependant l'hypothèse que le chiffre d'affaires réalisé par les OP a suivi une évolution similaire

De nouveaux projets renforçant les organisations, mais pouvant également être source de division.

Ces « nouveaux projets » développés au sein des OP suite à leur inscription dans le CE renforcent incontestablement dans la plupart des cas les organisations.

Les principes de base du commerce équitable amènent tout d'abord les organisations bénéficiaires à définir collectivement des projets sociaux, financés par la « prime de développement ». Ces projets renforcent directement la cohésion sociale. Cela est particulièrement visible en République Dominicaine, où les projets sociaux développés par l'organisation de producteurs de cacao étudiée ont permis d'apaiser les relations entre les dirigeants et les membres. Suite à la professionnalisation et à l'accroissement de la taille de cette OP, les relations s'étaient distendues. Les membres de base avaient l'impression d'être de moins en moins consultés par les techniciens salariés. Ces projets sociaux, gérés d'une façon transparente et démocratique, ont rétabli le dialogue et permis l'espoir d'une évolution de l'ensemble des méthodes de gestion. (cf. encadré sur la Conacado). Le développement de projets sociaux importants, tournés vers les producteurs mais également vers les employés agricoles, a également largement contribué à la structuration de la Coagrosol (cf. encadré).

Plusieurs projets développés par les OP étudiées ont également cherché à faire évoluer les systèmes de production.

Lorsqu'ils visent à une amélioration de la qualité du produit fini, permettant un meilleur prix de vente, ainsi qu'une certaine forme de valorisation sociale, et que l'écoulement de la production se passe bien, ces nouveaux projets suscitent une adhésion des producteurs immédiate. Cette adhésion est bien évidemment d'autant plus forte si le projet ne demande pas d'investissement de la part des producteurs, et ne minimise pas leurs gains. Certaines organisations de producteurs de sucre au Costa Rica et au Paraguay ont réfléchi, suite à la réalisation de bénéfices grâce au CE, à l'acquisition de matériel (raffineuse) leur permettant d'améliorer la qualité de leur produit, ou encore à la mise en place de dispositifs leur permettant d'entrer directement en contact avec les exportateurs. Elles ont pour cela été soutenues par l'ensemble de leurs membres, pour qui ces nouveaux projets n'avaient que peu de conséquences sur leurs trajectoires individuelles, et représentaient par contre des espoirs de meilleure rémunération de leur travail.

Dans d'autres cas, ces évolutions des systèmes techniques de production ont demandé un investissement de la part des producteurs membres de l'OP.

Ces nouveaux projets peuvent alors être plus polémiques, dans le sens où ils n'ont pas forcément un intérêt pour la totalité des membres. La conversion en agriculture biologique constitue un bon exemple. Elle semble dans plusieurs cas s'imposer aux yeux des dirigeants (directeurs et techniciens, salariés), au vu de l'existence de marchés conséquents pour les produits bénéficiant de la double certification « bio » et « commerce équitable ». Elle implique cependant des changements dans la conduite des exploitations, et peut ne pas être souhaitée par toutes les catégories de producteurs.

Une certification bio a été recherchée en plus de la certification équitable dans trois des cas étudiés. Au sein de la Conacado, cela n'a pas posé de problèmes (cf. encadré). La certification pouvait être obtenue sans modification des itinéraires techniques. Les producteurs de Cépicafé ont également franchi le pas (cf. encadré). L'exemple de la Coopecañera, OP produisant du sucre au Costa Rica, montre cependant la complexité de ce type de nouveaux projets. L'OP a souhaité engager ses membres dans une certification bio dont la rémunération était incertaine, alors qu'elle remettait en question les pratiques techniques existantes. L'intérêt de chaque producteur était alors d'attendre que les autres fassent les efforts nécessaires (comportements de « passagers clandestins »), et de voir si le surplus de travail pouvait être rémunéré. La production de sucre bio est restée insuffisante pour se trouver une place sur les marchés.

Des améliorations qualitatives sont également recherchées au niveau des opérations post-récolte. La généralisation d'une transformation par voie humide (fermentation), qui permet un meilleur prix de vente, a été tentée par la Conacado (pour son cacao) et par Cépicafé (pour son café). Dans les deux cas, elle a réussi à s'imposer au plus grand nombre. La confiance que les producteurs de Cépicafé ont dans leurs structures d'encadrement a joué un grand rôle. Elle a permis la mise en place d'un cercle vertueux de développement : la transformation par voie humide a permis une meilleure rémunération des planteurs, qui ont alors pu apporter un meilleur entretien à leurs parcelles, entraînant une hausse de la qualité des cerises justifiant d'autant plus la fermentation.

Au sein de la Conacado, quelques producteurs ont préféré conserver des stratégies individuelles ; ils auraient pu mettre en danger la stratégie collective si leur nombre avait été plus important.

La Cepicafe⁴, une OP portée avec succès par le CE

Cepicafe est née dans les années 1990 dans la partie andine du département de Piura au Nord du Pérou. Dans cette zone densément peuplée, les producteurs, dont les revenus dépendaient en grande partie d'un café mal valorisé, étaient en grande difficulté. La chute des cours du café les pousse à s'organiser, et ils créent Cepicafe en 1995.

Les leaders de l'organisation naissante sont des jeunes diplômés de la région. Pragmatiques, ils fondent également une ONG d'appui (Pidecafé), et misent tous leurs efforts sur le changement des pratiques techniques des producteurs. Issus du milieu et associés au mouvement syndical local, ils parviennent à gagner la confiance des communautés.

Le passage du café naturel au café lavé – avec une cueillette sélective des seules cerises rouges, un dépulpage dans des petites unités locales, la fermentation des grains et un séchage bien contrôlé – a permis de révéler les qualités intrinsèques du café de la région et d'apporter sur le marché un produit tout à fait différent. Les ventes aux conditions du marché équitable, puis après également biologiques, permettent à l'OP de payer des prix aux producteurs largement supérieurs aux collecteurs locaux. L'accès au commerce équitable a contribué à accroître les revenus des familles, mais a aussi assuré la viabilité des services de l'organisation (assistance technique, crédit, ..).

Sous l'impulsion des techniciens, les pratiques techniques évoluent, les rendements augmentent et la qualité est améliorée. Seules les exploitations qui ne misent pas sur le café (éleveurs des zones hautes, jeunes sans terres, ..) sont restées à la marge de ce processus.

Parmi les organisations liées au commerce équitable, Cepicafe est souvent considérée comme un succès. L'organisation a obtenu des résultats techniques et économiques, mais surtout, sa dynamique repose sur une forte participation des élus et une confiance maintenue des producteurs envers cette association qui défend leurs intérêts.

Dans un contexte de croissance de la demande du café certifié par FLO, l'organisation parvient à capter de nouveaux clients. Elle se lance alors dans un processus d'intégration de nouvelles associations de base. L'organisation passe ainsi de 2 500 à 7 000 membres.

Au cours de son histoire, Cepicafe a su très rapidement répondre aux demandes des associations de base pour diversifier les filières de commercialisation. En 2003, l'organisation lance la transformation de la canne en sucre complet (panela granulada). En 2005, elle développe un atelier de confitures. En 2007, elle lance un important programme de commercialisation de cacao.

⁴ Central Piurana de Cafetaleros.

Les effets bénéfiques du commerce équitable pour la Conacado⁵

Le cacao dominicain, composé de variétés locales diversifiées, a une spécificité recherchée par les marchés des chocolats de qualité dès lors qu'il est fermenté. Dans les années 1980, un projet d'Etat tente ainsi de le valoriser en développant ce mode de transformation, afin d'obtenir de meilleurs prix sur les marchés européens. Ce projet donne lieu en 1990 à la création de la Conacado, union de 8 organisations locales, qui rassemble un total de 10 000 producteurs de cacao, soit un quart des producteurs de la République Dominicaine.

L'absence d'utilisation d'intrants chimiques par les paysans dans les cacaoyères constituant par ailleurs un avantage pour le développement d'une certification biologique, ce sera le deuxième axe de développement de la Conacado. En 15 ans, plus de 95 % des 10 000 producteurs membres sont certifiés bio, et la République Dominicaine deviendra le premier exportateur mondial de cacao bio.

Au cours des dix premières années de sa vie, la Conacado s'est structurée en s'appuyant sur la qualité du cacao fermenté et sur le marché bio. Elle a rejoint le commerce équitable labellisé dès les premières heures, en 1994, mais les volumes du cacao équitables sont restés très faibles jusqu'en 2000. La situation a changé au cours des dernières années. La quasi-totalité du cacao fermenté de la Conacado est maintenant vendue aux conditions équitables.

Pourtant, la Conacado a des difficultés pour rester compétitive vis-à-vis des exportateurs locaux conventionnels. Ces entreprises se sont lancées elles aussi ces dernières années dans la production biologique et dans le cacao fermenté. Déterminées à écarter cette organisation de producteurs qu'elles considèrent comme une nuisance pour leurs intérêts, elles concurrencent fortement la Conacado sur le terrain. Le commerce équitable permet de conserver un avantage sur la filière privée et d'éviter que les producteurs ne s'éloignent de leur organisation.

Outre un différentiel de prix, les adhérents à l'association bénéficient d'un système de préfinancement de récolte très performant. Chacune des 8 associations régionales dispose en effet de fonds propres. Ainsi, les revenus des membres sont répartis tout au

⁵ Confederacion Nacional de Cacaocultores Dominicanos.

long de l'année grâce à des avances avant les récoltes, un paiement à la remise du cacao, puis une ristourne une fois le cacao vendu par la coopérative.

Le commerce équitable a permis à la Conacado de poursuivre son développement.

Le choix de la fermentation centralisée ne fait pas toujours l'unanimité, et sans les prix garantis par le commerce équitable, cette reconversion de l'OP n'aurait probablement pas été possible. Les 8 organisations régionales qui la composent sont elles-mêmes subdivisées en différentes associations locales. Chaque organisation régionale dispose d'une ou plusieurs unités de transformation qui permettent de fermenter le cacao, ainsi que d'une équipe chargée de l'assistance technique aux producteurs. Le rôle des techniciens est prépondérant au sein de ces organisations régionales. Le schéma de mise en place de la fermentation n'a pas été celui de la formation des agriculteurs et de la transformation dans chaque exploitation, mais d'une centralisation de la transformation dans des petites unités gérées par des techniciens. La plupart des producteurs apprécie de remettre leurs cabosses sans avoir à les transformer, mais ceux qui disposent de peu de terre et de main d'œuvre dans la famille ne perçoivent pas toujours les choses de cette façon. Ils peuvent préférer sécher leur cacao eux-mêmes, ce qui leur permet de garder la valeur ajoutée produite par la transformation. La Conacado parvient ainsi difficilement à dépasser 50 % de son volume en fèves fermentées.

Le commerce équitable a contribué de différentes façons à recréer une dynamique participative et démocratique. Dans un tel contexte, l'organisation était en effet parfois davantage perçue comme un acheteur que comme un partenaire du producteur. La communication et les prises de décision entre les différents niveaux de l'organisation posaient alors problème. La gestion de la prime de développement était notamment devenue problématique, l'octroi des fonds aux différents projets se faisait sans concertation. FLO a demandé une restructuration du système. La formation des élus, la mise en place de procédure pour décider équitablement de l'usage des fonds a recréé une nouvelle dynamique. Par ailleurs, les fonds de la prime de développement sont consacrés principalement à la mise en œuvre de centre de transformations et de fermentation du cacao. En effet, l'insuffisance d'infrastructure est le principal facteur limitant de la Conacado. C'est aussi l'explication de la centralisation de son fonctionnement. Les nouveaux centres de traitement se créent maintenant au sein des associations de base, loin du centre de la coopérative. Gérés de façon décentralisée, ils contribuent à une meilleure implication des producteurs dans l'OP.

Augmentation de la taille, diversification... : des effets induits controversés.

L'inscription dans le commerce équitable amène également dans quelques uns des cas étudiés une volonté de diversification de la production plus large. Cette diversification débute généralement par une extension de leur gamme (ajout de produits bio par exemple, de produits de qualité – cafés spéciaux notamment- ou encore de produits transformés, comme le jus d'orange pour la coopérative de producteurs d'orange brésilienne étudiée). Puis les OP souhaitent profiter de leur labellisation CE pour commercialiser sous ce label d'autres produits. C'est ainsi que la coopérative de producteurs d'orange brésilienne Coagrosol a cherché à valoriser sur le marché équitable les citrons, les goyaves et les mangues de ses producteurs... et que la Cépicafé a souhaité commercialiser de la panela⁶, puis du cacao.

Cette diversification des productions a suivi des trajectoires relativement similaires au sein des OP : elle a pu s'effectuer au début avec les membres « historiques » de l'association, mais elle a rapidement appelé la participation de nouveaux membres. Cet accroissement de la taille de l'organisation réduit la proximité entre les membres, augmente le « coût » de l'organisation (Olson, 1978) et implique une complexification du corpus de normes (Buchanan, 1965). Cela empêche le maintien de la coordination domestique qui prévalait dans certains cas (comme la Coagrosol, qui est passée de 35 membres en 2000 à 93 en 2006) et a rendu obligatoire certaines formes de contractualisation pour garantir le respect de règles suivies par tous au début, comme l'apport total de la production.

La Coagrosol⁷ et la difficile gestion d'un changement rapide.

Depuis les années 50, des plantations d'oranges destinées à la fabrication de jus pour le marché européen se sont développées dans l'Etat de São Paulo, au Brésil, en alternative au café. Le marché du concentré du jus d'orange connaît de grandes fluctuations, avec des périodes de prix élevés, suivi de fortes baisses. A chacune de ces crises, les plus fragiles des petits producteurs font faillite, contribuant à une plus forte concentration des plantations.

⁶ Sucre complet de canne.

⁷ Cooperativa dos Agropecuaristas Solidarios de Itapolis.

La crise de 1999-2000 a été particulièrement dure. Les producteurs qui se sont maintenus sont souvent restés très endettés. Les syndicats dénoncent une dégradation des conditions de vie des travailleurs et mettent directement en cause les grandes plantations et l'industrie.

C'est dans ces conditions que naît la coopérative Coagrosol, en 2000, suite à l'initiative de 35 petits producteurs qui veulent trouver une alternative à la crise. Ils s'associent avec le syndicat des cueilleurs d'oranges. Leur projet rencontre celui de FLO qui à cette époque est à la recherche de jus d'orange concentré pour le marché équitable. Coagrosol parvient à négocier un accord avec une usine de la région pour transformer les fruits. La coopérative remet les oranges à l'usine, puis récupère le jus concentré et se charge de l'exporter.

Toute la production de jus concentré de Coagrosol est vendue sur le marché équitable. Les producteurs obtiennent un prix plus juste et stable pour leurs produits et s'engagent à recruter les travailleurs selon les conditions accordées avec le syndicat. La prime du commerce équitable est co-gérée par l'organisation de producteur et le syndicat. Elle sert à financer des projets sociaux et de formation qui bénéficient à l'ensemble des familles d'ouvriers agricoles de la région.

Le groupe initial de 35 producteurs est passé aujourd'hui à 93 coopérateurs. La structure du groupe n'est pas très homogène. Un noyau dur, moteur idéologique de l'organisation, est constitué de 16 producteurs certifiés bio. Convaincus de la nécessité de développer une alternative à la quasi-monoculture de l'orange et à un mode de production extrêmement dépendant d'intrants chimiques coûteux, ils ont développé un système de production diversifié.

La coopérative a peu à peu intégré d'autres producteurs pour faire face à l'accroissement de la demande du marché équitable. Dans un premier temps, elle parvient à mobiliser des petits producteurs. Puis, la coopérative se tourne aussi vers des producteurs qui disposent de vergers plus importants qui correspondent davantage à un profil d'agriculture patronale. Leur adhésion permet à la coopérative d'accroître les volumes et donc d'atteindre une certaine assise pour couvrir ses coûts de fonctionnement.

La coopérative a également dû diversifier ses exportations. Face à une demande sur le marché européen du commerce équitable, elle a collecté des fruits et exporté de la pulpe de goyave, de mangue et de citron vert.

En 2005, dans un contexte où les prix du concentré d'orange commencent à augmenter sur le marché conventionnel, la coopérative doit faire face à une baisse du volume de collecte en raison de la désertion d'un certain nombre de coopérateurs. Elle réussit cependant à inverser la tendance actuellement, grâce à une meilleure rémunération de la caisse d'oranges.

Conclusion : quel accompagnement des OP ?

Ces différents exemples montrent que le commerce équitable ne suscite donc pas automatiquement un renforcement des organisations sur le moyen terme. Au cours des premières années, le meilleur prix d'achat et les projets sociaux renforcent l'intérêt des organisations aux yeux des membres. Mais dans de nombreux cas, des évolutions sont nécessaires au sein de l'organisation pour maximiser les effets du commerce équitable. De nouveaux projets sont amenés, afin d'améliorer ou diversifier le système de production. Une expansion de l'OP a éventuellement lieu, motivée par la volonté de parvenir à une certaine taille critique pour supporter les coûts engendrés par la professionnalisation (contrôle de qualité, gestion des crédits, recherche de marchés, etc.).

L'expansion d'une OP est souvent souhaitable. Elle permet à plus de producteurs de bénéficier de l'organisation et de ses avantages, et confère à cette dernière un poids politique plus important. Cela s'est montré particulièrement intéressant dans le cas de la Cépicafé. Ces « changements d'échelle », ces évolutions internes qui se produisent de plus le plus souvent dans des environnements en évolution, peuvent cependant remettre en question la cohésion interne et la capacité de coordination des membres de l'organisation. Les exemples de la Coagrosol et de la Conacado montrent bien la fragilité du lien social, et l'importance d'un travail permanent pour le maintenir. La bonne coordination, la communication et l'information des membres sont garantes d'une capacité d'action collective dans les approches théoriques (Axelrod, 1992 ; Ostrom, 1990). Il se démontre sur le terrain, et notamment dans le cas de Cépicafé, qu'elles peuvent permettre à des organisations de producteurs de profiter pleinement du commerce équitable et de son développement actuel. Il y a donc là un enjeu pour tous les acteurs intervenant en appui.

Bibliographie

- Axelrod R., 1992. **Donnant, Donnant. Théorie du comportement coopératif.** Paris, France, Editions Edile Jacob, 240 p.
- Beyls A.-S., 2006. **Etat des lieux et étude d'impact du commerce équitable sur des producteurs de thé au Sri Lanka.** Montpellier, France. Mémoire présenté en vue de

l'obtention du diplôme d'ingénieur spécialisé en Agronomie Tropicale du Cnearc, 123 p. + annexes.

Buchanan J., 1965. An Economic Theory of Clubs, *Economica*, 32 (125), p. 1-14.

Bussière C., 2006. **Le commerce équitable, levier pour le développement durable d'un territoire ? Etude d'impact du commerce équitable : le cas de Cepicafe, département de Piura, Pérou.** Montpellier, France. Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur spécialisé en Agronomie Tropicale du Cnearc, 155 p. + annexes.

Crozier M. et Friedberg E., 1977. **L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective.** Paris, France, Editions du Seuil, 500 p.

Ebrard E., 2006. **Impact du commerce équitable sur la Conacado, ses acteurs et la valorisation de leur produit (Yamasa, République Dominicaine).** Montpellier, France. Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur spécialisé en Agronomie Tropicale du Cnearc, 113 p. + annexes.

Le Velly R., 2007. Commerce équitable et grande distribution : le dilemme. *Problèmes économiques*, 2931 (26/09/2007), 10-16.

Lidouren E., 2006. **Etude d'impact du commerce équitable de l'orange dans la coopérative Coagrosol.** Montpellier, France. Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur spécialisé en Agronomie Tropicale du Cnearc, 103 p. + annexes.

Olson M., 1978. **Logique de l'action collective.** Paris, France, PUF, 199 p.

Ostrom, E. 1990. **Governing the Commons: the Evolution of Institutions for Collective Action.** New York, USA, Cambridge University Press, 296 p.

Senan S., 2005. **Impact du Commerce Equitable dans la filière sucre de canne Costa Rica et Paraguay. Recommandations pour un système équitable de rémunération du sucre FLO.** Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur spécialisé en Agronomie Tropicale du Cnearc, 131 p. + annexes.



*3e Colloque international sur le commerce équitable
3th Fair Trade International Symposium – FTIS 2008 –
Montpellier, France, 14-16 mai 2008*

Communication n°102

Le changement d'échelle du commerce équitable du point de vue des organisations de producteurs : quels impacts sur les dynamiques collectives ?

FOURNIER Stéphane ⁽¹⁾ & EBERHART Christophe ⁽²⁾

Affiliations

⁽¹⁾ Montpellier SupAgro / IRC, UMR Innovation, Montpellier, F-34033 France.

⁽²⁾ SCOP Ethiquable, Fleurance, F-32500 France.

Adresses

⁽¹⁾ Montpellier SupAgro / IRC, UMR Innovation - 1101, avenue Agropolis - BP 5098, F-34398 Montpellier cedex 5, France, stephane.fournier@supagro.inra.fr, Tél : +33 (0) 4 67 61 70 15, Fax : +33 (0) 4 67 41 02 32

⁽²⁾ SCOP Ethiquable, Saint-Laurent, ZI – F-32500 Fleurance. ceberhart@ethiquable.com
Tél. +33 (0)5 62 06 05 06, Fax +33 (0)5 62 64 27 62

Remerciements

Nous tenons à remercier les étudiants qui ont travaillé sous notre direction à la réalisation des études de terrain : Anne-Sophie Beyls, Christine Bussière, Elsa Ebrard, Erwann Lidouren, Stéphane Senan. Le financement de ces études a été assuré par Ethiquable et l'IRC de Montpellier SupAgro.

Cette synthèse est un travail original des deux auteurs qui en assument l'entière responsabilité.

Le changement d'échelle du commerce équitable du point de vue des organisations de producteurs : quels impacts sur les dynamiques collectives ?

Potential impacts of the "scaling up of fair trade" on the dynamics of producer organizations

Stéphane Fournier, Christophe Eberhart

Résumé :

Différentes études de cas montrent que l'inscription dans le commerce équitable amène de nombreuses organisations de producteurs à faire évoluer leurs stratégies. Initialement, un meilleur prix d'achat et des projets sociaux suffisent à conforter l'organisation, et à en renforcer l'intérêt aux yeux des membres. Mais des évolutions sont ensuite nécessaires au sein de l'organisation pour maximiser les effets du commerce équitable. De nouveaux projets sont amenés, afin d'améliorer ou diversifier le système de production et mieux répondre ainsi à la demande existant sur le marché équitable. Une expansion de l'organisation de producteurs a également éventuellement lieu. L'impact attendu du commerce équitable sur les dynamiques des organisations de producteurs est alors conditionné au succès de ces dynamiques d'innovation, technique et/ou organisationnelle. Ces évolutions, souhaitables par essence, peuvent diviser les membres de l'organisation, remettre en question la cohésion interne et leur capacité de coordination. L'expansion des organisations se fait au prix d'une diminution de la proximité entre acteurs et d'une évolution du mode de coordination, du domestique vers l'industriel. Certains exemples étudiés montrent bien la fragilité du lien social ; les expériences les plus probantes étant celles où un travail permanent a été effectué pour maintenir une bonne coordination, une communication et une information des membres. Dans ce contexte évolutif, le maintien d'une forte cohésion et d'une bonne capacité d'action collective s'avère être l'élément déterminant pour que l'organisation puisse profiter pleinement du commerce équitable et de son développement actuel. Il y a donc là un enjeu pour tous les acteurs intervenant en appui.

Abstract :

Different case studies show that the participation in fair trade leads numerous producer organizations to change their strategies. At the beginning, a better purchase price and social plans are enough to reinforce the organization, and its interest for the members. But after that, new projects are brought, to ameliorate or diversify the production system and better answer so the demand existing within the "fair market". It is also likely that an expansion of the organization takes place. The expected impact of fair trade on the dynamics of producer organizations is linked with the success of the dynamics of technical and/or organizational innovation. These evolutions, which are in essence positive, can divide the organization members, and reduce internal cohesion and coordination capacity. The expansion of organizations may bring a reduction of actors' proximity, and an evolution of coordination mode, from domestic mode to industrial one. Certain studied examples show the fragility of social link ; the most convincing cases being those where a permanent job was performed to support a good coordination, a communication and an information of the members. In this evolution context, maintaining a strong cohesion and a good capacity of collective action proves to be the decisive element needed by the organization to benefit from fair trade and its actual development. There is therefore a stake for all actors intervening in support organizations.

Introduction

Un « changement d'échelle » est incontestablement survenu à l'aval des filières françaises du commerce équitable au cours des dernières années. Les Français, qui achetaient 0,2 €/hab/an de produits du commerce équitable en 2001, consomment maintenant pour 3,20 €/annuellement (tableau 1). Cette hausse a suscité des évolutions à l'aval des filières, avec un intérêt croissant des Grandes et Moyennes Surfaces. Les conséquences de la distribution des produits du commerce équitable à plus grande échelle ont déjà été étudiées (voir par exemple Le Velly, 2007). Nous voudrions dans ce papier aborder cette question sous un autre angle, celui de l'amont des filières.

Tableau 1. Evolutions du commerce équitable en France entre 2001 et 2007.

	Chiffres d'affaires (M €) (1)	Consommation par habitant et par an (€) (2)	Organisations bénéficiaires (3)	CA/OP (K €) (4 = 1/3)
2001	12	0,2	39	308
2002	21	0,35	56	375
2003	37	0,61	78	474
2004	70	1,16	95	737
2005	120	2	125	960
2006	166	2,76	152	1 092
2007	210	3,2	168	1 250

Source : Max Havelaar France.

A partir de l'analyse de cinq cas, cette communication se penche sur l'évolution des organisations de producteurs (OP) à la suite de leur inscription dans le commerce équitable (CE). Nous nous intéresserons à des OP participant au CE depuis quelques années, ce qui permet de comprendre les conséquences d'un éventuel changement d'échelle, l'évolution des stratégies, pratiquée par les organisations elles-mêmes après quelques années d'accumulation de bénéfices grâce au CE ou suscitée par des évolutions de l'environnement. Différentes organisations de producteurs certifiées par Flo ont été étudiées en 2005 / 2006 avec un même cadre de références :

- des organisations de producteurs de canne à sucre au Costa Rica et au Paraguay (Senan, 2005)
- une coopérative de producteurs d'orange au Brésil (Lidouren, 2006)
- une organisation de producteurs de café au Pérou (Bussière, 2006)

- une organisation de producteurs de cacao en République Dominicaine (Ebrard, 2006),
- et enfin une organisation de producteurs de thé au Sri Lanka (Beyls, 2006).

Ces travaux ont été commandités par différentes organisations du commerce équitable : Ethiquable, une société coopérative (SCOP) d'importation, transformation et distribution de produits du commerce équitable, et FLO¹ pour l'étude de la filière canne au Costa Rica et au Paraguay. Ils ont été réalisés par des étudiants de l'IRC² de Montpellier SupAgro (ex-Cnearc). Ces différentes organisations ont été étudiées avec une méthodologie proche. Il s'est agi, durant plusieurs mois d'enquête et via des entretiens avec les dirigeants des organisations et leurs membres, de comprendre l'histoire de l'organisation, l'évolution de ses stratégies et de son projet, et d'analyser la capacité de coordination des membres via l'organisation.

Cette communication cherche à synthétiser les résultats obtenus par ces études. Elle est structurée de la façon suivante : dans un premier temps, nous tenterons de décrire la « réalité » de ce changement d'échelle pour les OP des pays du Sud, tout d'abord en termes de volume de production et d'acteurs impliqués, puis plus qualitativement, en partant de l'idée, qui apparaît assez clairement dans les cas étudiés, que ce commerce amène de nouveaux projets au sein des OP. Nous verrons ensuite que ces nouveaux projets apparaissent dans la plupart des cas comme un des plus importants facteurs de renforcement des OP via le commerce équitable. Ils peuvent cependant apparaître parfois plus polémiques dans le sens où ils peuvent induire des divergences de stratégies au sein de producteurs inégalement intéressés par les changements proposés. Nous ferons enfin un autre constat, celui de l'augmentation de la taille et des phénomènes de diversification observés dans bon nombre d'OP « portées » par le CE, et en mesurerons les conséquences positives et négatives. Cela nous amènera à nous interroger en conclusion sur l'accompagnement des OP dans leur « changement d'échelle ». Trois OP représentatives sont décrites plus précisément dans des encadrés.

Le changement d'échelle du CE vu de l'amont des filières

La hausse du montant consacré par les Français aux produits du commerce équitable dont nous parlions en introduction a été suffisamment significative au cours des dernières années pour susciter, malgré une hausse importante du nombre d'OP certifiées

¹ Fairtrade Labelling Organization

² Institut des Régions Chaudes

approvisionnement le marché français, une hausse du chiffre d'affaires réalisé par OP. Le ratio « chiffre d'affaire du CE / nombre d'organisations bénéficiaires »³ est passé de 300 K€ en 2001 à 1 250 K€ en 2007.

Une étude économique pourrait ainsi démontrer l'impact positif qu'a eu ce « changement d'échelle » sur les OP, l'augmentation des volumes écoulés par les canaux du commerce équitable signifiant donc une hausse du revenu pour un nombre croissant de petits producteurs. Nous voudrions ici considérer cette question de l'impact avec une approche beaucoup plus qualitative, basée sur le constat fait dans la totalité des études de cas que la vente en commerce équitable amène les OP à élaborer de nouveaux projets. Celles-ci décident d'investir collectivement dans une dynamique de changement, soit du fait de l'existence de capitaux accumulés grâce au CE, soit parce que le CE appelle de nouveaux projets pour que ses effets soient maximisés.

Nous voyons ainsi des OP qui, suite à leur inscription dans le commerce équitable, procèdent à un changement de leur système de production agricole. Les itinéraires techniques évoluent, et une certification bio est éventuellement recherchée en plus de la certification équitable.

Un travail sur la qualité du produit fini peut également passer par une évolution des techniques de transformation. Ainsi, certaines des OP de notre échantillon ont investi dans du matériel pour produire de nouvelles qualités de produits (sucre raffiné, café lavé, cacao fermenté...).

Enfin, la certification équitable amène également certaines OP à chercher à vendre d'autres productions locales, et donc à se diversifier.

Ces « nouveaux projets » n'ont pas d'autre but que de chercher à augmenter les volumes vendus, et par-là même le revenu des producteurs. S'ils ont un effet immédiatement positif sur les OP dans la plupart des cas, ils connaissent parfois des difficultés dans leur réalisation ou ont des effets externes négatifs. En tentant de mieux cerner ces conséquences, nous voudrions souligner l'importance d'un appui externe pour accompagner au mieux le développement des OP participant au commerce équitable.

³ Ce ratio ne traduit bien évidemment pas le chiffre d'affaires réellement effectué par les OP, mais par les distributeurs des produits du CE en France. Nous faisons cependant l'hypothèse que le chiffre d'affaires réalisé par les OP a suivi une évolution similaire

De nouveaux projets renforçant les organisations, mais pouvant également être source de division.

Ces « nouveaux projets » développés au sein des OP suite à leur inscription dans le CE renforcent incontestablement dans la plupart des cas les organisations.

Les principes de base du commerce équitable amènent tout d'abord les organisations bénéficiaires à définir collectivement des projets sociaux, financés par la « prime de développement ». Ces projets renforcent directement la cohésion sociale. Cela est particulièrement visible en République Dominicaine, où les projets sociaux développés par l'organisation de producteurs de cacao étudiée ont permis d'apaiser les relations entre les dirigeants et les membres. Suite à la professionnalisation et à l'accroissement de la taille de cette OP, les relations s'étaient distendues. Les membres de base avaient l'impression d'être de moins en moins consultés par les techniciens salariés. Ces projets sociaux, gérés d'une façon transparente et démocratique, ont rétabli le dialogue et permis l'espoir d'une évolution de l'ensemble des méthodes de gestion. (cf. encadré sur la Conacado). Le développement de projets sociaux importants, tournés vers les producteurs mais également vers les employés agricoles, a également largement contribué à la structuration de la Coagrosol (cf. encadré).

Plusieurs projets développés par les OP étudiées ont également cherché à faire évoluer les systèmes de production.

Lorsqu'ils visent à une amélioration de la qualité du produit fini, permettant un meilleur prix de vente, ainsi qu'une certaine forme de valorisation sociale, et que l'écoulement de la production se passe bien, ces nouveaux projets suscitent une adhésion des producteurs immédiate. Cette adhésion est bien évidemment d'autant plus forte si le projet ne demande pas d'investissement de la part des producteurs, et ne minimise pas leurs gains. Certaines organisations de producteurs de sucre au Costa Rica et au Paraguay ont réfléchi, suite à la réalisation de bénéfices grâce au CE, à l'acquisition de matériel (raffineuse) leur permettant d'améliorer la qualité de leur produit, ou encore à la mise en place de dispositifs leur permettant d'entrer directement en contact avec les exportateurs. Elles ont pour cela été soutenues par l'ensemble de leurs membres, pour qui ces nouveaux projets n'avaient que peu de conséquences sur leurs trajectoires individuelles, et représentaient par contre des espoirs de meilleure rémunération de leur travail.

Dans d'autres cas, ces évolutions des systèmes techniques de production ont demandé un investissement de la part des producteurs membres de l'OP.

Ces nouveaux projets peuvent alors être plus polémiques, dans le sens où ils n'ont pas forcément un intérêt pour la totalité des membres. La conversion en agriculture biologique constitue un bon exemple. Elle semble dans plusieurs cas s'imposer aux yeux des dirigeants (directeurs et techniciens, salariés), au vu de l'existence de marchés conséquents pour les produits bénéficiant de la double certification « bio » et « commerce équitable ». Elle implique cependant des changements dans la conduite des exploitations, et peut ne pas être souhaitée par toutes les catégories de producteurs.

Une certification bio a été recherchée en plus de la certification équitable dans trois des cas étudiés. Au sein de la Conacado, cela n'a pas posé de problèmes (cf. encadré). La certification pouvait être obtenue sans modification des itinéraires techniques. Les producteurs de Cépicafé ont également franchi le pas (cf. encadré). L'exemple de la Coopecañera, OP produisant du sucre au Costa Rica, montre cependant la complexité de ce type de nouveaux projets. L'OP a souhaité engager ses membres dans une certification bio dont la rémunération était incertaine, alors qu'elle remettait en question les pratiques techniques existantes. L'intérêt de chaque producteur était alors d'attendre que les autres fassent les efforts nécessaires (comportements de « passagers clandestins »), et de voir si le surplus de travail pouvait être rémunéré. La production de sucre bio est restée insuffisante pour se trouver une place sur les marchés.

Des améliorations qualitatives sont également recherchées au niveau des opérations post-récolte. La généralisation d'une transformation par voie humide (fermentation), qui permet un meilleur prix de vente, a été tentée par la Conacado (pour son cacao) et par Cépicafé (pour son café). Dans les deux cas, elle a réussi à s'imposer au plus grand nombre. La confiance que les producteurs de Cépicafé ont dans leurs structures d'encadrement a joué un grand rôle. Elle a permis la mise en place d'un cercle vertueux de développement : la transformation par voie humide a permis une meilleure rémunération des planteurs, qui ont alors pu apporter un meilleur entretien à leurs parcelles, entraînant une hausse de la qualité des cerises justifiant d'autant plus la fermentation.

Au sein de la Conacado, quelques producteurs ont préféré conserver des stratégies individuelles ; ils auraient pu mettre en danger la stratégie collective si leur nombre avait été plus important.

La Cepicafe⁴, une OP portée avec succès par le CE

Cepicafe est née dans les années 1990 dans la partie andine du département de Piura au Nord du Pérou. Dans cette zone densément peuplée, les producteurs, dont les revenus dépendaient en grande partie d'un café mal valorisé, étaient en grande difficulté. La chute des cours du café les pousse à s'organiser, et ils créent Cepicafe en 1995.

Les leaders de l'organisation naissante sont des jeunes diplômés de la région. Pragmatiques, ils fondent également une ONG d'appui (Pidecafé), et misent tous leurs efforts sur le changement des pratiques techniques des producteurs. Issus du milieu et associés au mouvement syndical local, ils parviennent à gagner la confiance des communautés.

Le passage du café naturel au café lavé – avec une cueillette sélective des seules cerises rouges, un dépulpage dans des petites unités locales, la fermentation des grains et un séchage bien contrôlé – a permis de révéler les qualités intrinsèques du café de la région et d'apporter sur le marché un produit tout à fait différent. Les ventes aux conditions du marché équitable, puis après également biologiques, permettent à l'OP de payer des prix aux producteurs largement supérieurs aux collecteurs locaux. L'accès au commerce équitable a contribué à accroître les revenus des familles, mais a aussi assuré la viabilité des services de l'organisation (assistance technique, crédit, ..).

Sous l'impulsion des techniciens, les pratiques techniques évoluent, les rendements augmentent et la qualité est améliorée. Seules les exploitations qui ne misent pas sur le café (éleveurs des zones hautes, jeunes sans terres, ..) sont restées à la marge de ce processus.

Parmi les organisations liées au commerce équitable, Cepicafe est souvent considérée comme un succès. L'organisation a obtenu des résultats techniques et économiques, mais surtout, sa dynamique repose sur une forte participation des élus et une confiance maintenue des producteurs envers cette association qui défend leurs intérêts.

Dans un contexte de croissance de la demande du café certifié par FLO, l'organisation parvient à capter de nouveaux clients. Elle se lance alors dans un processus d'intégration de nouvelles associations de base. L'organisation passe ainsi de 2 500 à 7 000 membres.

Au cours de son histoire, Cepicafe a su très rapidement répondre aux demandes des associations de base pour diversifier les filières de commercialisation. En 2003, l'organisation lance la transformation de la canne en sucre complet (panela granulada). En 2005, elle développe un atelier de confitures. En 2007, elle lance un important programme de commercialisation de cacao.

⁴ Central Piurana de Cafetaleros.

Les effets bénéfiques du commerce équitable pour la Conacado⁵

Le cacao dominicain, composé de variétés locales diversifiées, a une spécificité recherchée par les marchés des chocolats de qualité dès lors qu'il est fermenté. Dans les années 1980, un projet d'Etat tente ainsi de le valoriser en développant ce mode de transformation, afin d'obtenir de meilleurs prix sur les marchés européens. Ce projet donne lieu en 1990 à la création de la Conacado, union de 8 organisations locales, qui rassemble un total de 10 000 producteurs de cacao, soit un quart des producteurs de la République Dominicaine.

L'absence d'utilisation d'intrants chimiques par les paysans dans les cacaoyères constituant par ailleurs un avantage pour le développement d'une certification biologique, ce sera le deuxième axe de développement de la Conacado. En 15 ans, plus de 95 % des 10 000 producteurs membres sont certifiés bio, et la République Dominicaine deviendra le premier exportateur mondial de cacao bio.

Au cours des dix premières années de sa vie, la Conacado s'est structurée en s'appuyant sur la qualité du cacao fermenté et sur le marché bio. Elle a rejoint le commerce équitable labellisé dès les premières heures, en 1994, mais les volumes du cacao équitables sont restés très faibles jusqu'en 2000. La situation a changé au cours des dernières années. La quasi-totalité du cacao fermenté de la Conacado est maintenant vendue aux conditions équitables.

Pourtant, la Conacado a des difficultés pour rester compétitive vis-à-vis des exportateurs locaux conventionnels. Ces entreprises se sont lancées elles aussi ces dernières années dans la production biologique et dans le cacao fermenté. Déterminées à écarter cette organisation de producteurs qu'elles considèrent comme une nuisance pour leurs intérêts, elles concurrencent fortement la Conacado sur le terrain. Le commerce équitable permet de conserver un avantage sur la filière privée et d'éviter que les producteurs ne s'éloignent de leur organisation.

Outre un différentiel de prix, les adhérents à l'association bénéficient d'un système de préfinancement de récolte très performant. Chacune des 8 associations régionales dispose en effet de fonds propres. Ainsi, les revenus des membres sont répartis tout au

⁵ Confederacion Nacional de Cacaocultores Dominicanos.

long de l'année grâce à des avances avant les récoltes, un paiement à la remise du cacao, puis une ristourne une fois le cacao vendu par la coopérative.

Le commerce équitable a permis à la Conacado de poursuivre son développement.

Le choix de la fermentation centralisée ne fait pas toujours l'unanimité, et sans les prix garantis par le commerce équitable, cette reconversion de l'OP n'aurait probablement pas été possible. Les 8 organisations régionales qui la composent sont elles-mêmes subdivisées en différentes associations locales. Chaque organisation régionale dispose d'une ou plusieurs unités de transformation qui permettent de fermenter le cacao, ainsi que d'une équipe chargée de l'assistance technique aux producteurs. Le rôle des techniciens est prépondérant au sein de ces organisations régionales. Le schéma de mise en place de la fermentation n'a pas été celui de la formation des agriculteurs et de la transformation dans chaque exploitation, mais d'une centralisation de la transformation dans des petites unités gérées par des techniciens. La plupart des producteurs apprécie de remettre leurs cabosses sans avoir à les transformer, mais ceux qui disposent de peu de terre et de main d'œuvre dans la famille ne perçoivent pas toujours les choses de cette façon. Ils peuvent préférer sécher leur cacao eux-mêmes, ce qui leur permet de garder la valeur ajoutée produite par la transformation. La Conacado parvient ainsi difficilement à dépasser 50 % de son volume en fèves fermentées.

Le commerce équitable a contribué de différentes façons à recréer une dynamique participative et démocratique. Dans un tel contexte, l'organisation était en effet parfois davantage perçue comme un acheteur que comme un partenaire du producteur. La communication et les prises de décision entre les différents niveaux de l'organisation posaient alors problème. La gestion de la prime de développement était notamment devenue problématique, l'octroi des fonds aux différents projets se faisait sans concertation. FLO a demandé une restructuration du système. La formation des élus, la mise en place de procédure pour décider équitablement de l'usage des fonds a recréé une nouvelle dynamique. Par ailleurs, les fonds de la prime de développement sont consacrés principalement à la mise en œuvre de centre de transformations et de fermentation du cacao. En effet, l'insuffisance d'infrastructure est le principal facteur limitant de la Conacado. C'est aussi l'explication de la centralisation de son fonctionnement. Les nouveaux centres de traitement se créent maintenant au sein des associations de base, loin du centre de la coopérative. Gérés de façon décentralisée, ils contribuent à une meilleure implication des producteurs dans l'OP.

Augmentation de la taille, diversification... : des effets induits controversés.

L'inscription dans le commerce équitable amène également dans quelques uns des cas étudiés une volonté de diversification de la production plus large. Cette diversification débute généralement par une extension de leur gamme (ajout de produits bio par exemple, de produits de qualité – cafés spéciaux notamment- ou encore de produits transformés, comme le jus d'orange pour la coopérative de producteurs d'orange brésilienne étudiée). Puis les OP souhaitent profiter de leur labellisation CE pour commercialiser sous ce label d'autres produits. C'est ainsi que la coopérative de producteurs d'orange brésilienne Coagrosol a cherché à valoriser sur le marché équitable les citrons, les goyaves et les mangues de ses producteurs... et que la Cépicafé a souhaité commercialiser de la panela⁶, puis du cacao.

Cette diversification des productions a suivi des trajectoires relativement similaires au sein des OP : elle a pu s'effectuer au début avec les membres « historiques » de l'association, mais elle a rapidement appelé la participation de nouveaux membres. Cet accroissement de la taille de l'organisation réduit la proximité entre les membres, augmente le « coût » de l'organisation (Olson, 1978) et implique une complexification du corpus de normes (Buchanan, 1965). Cela empêche le maintien de la coordination domestique qui prévalait dans certains cas (comme la Coagrosol, qui est passée de 35 membres en 2000 à 93 en 2006) et a rendu obligatoire certaines formes de contractualisation pour garantir le respect de règles suivies par tous au début, comme l'apport total de la production.

La Coagrosol⁷ et la difficile gestion d'un changement rapide.

Depuis les années 50, des plantations d'oranges destinées à la fabrication de jus pour le marché européen se sont développées dans l'Etat de São Paulo, au Brésil, en alternative au café. Le marché du concentré du jus d'orange connaît de grandes fluctuations, avec des périodes de prix élevés, suivi de fortes baisses. A chacune de ces crises, les plus fragiles des petits producteurs font faillite, contribuant à une plus forte concentration des plantations.

⁶ Sucre complet de canne.

⁷ Cooperativa dos Agropecuaristas Solidarios de Itapolis.

La crise de 1999-2000 a été particulièrement dure. Les producteurs qui se sont maintenus sont souvent restés très endettés. Les syndicats dénoncent une dégradation des conditions de vie des travailleurs et mettent directement en cause les grandes plantations et l'industrie.

C'est dans ces conditions que naît la coopérative Coagrosol, en 2000, suite à l'initiative de 35 petits producteurs qui veulent trouver une alternative à la crise. Ils s'associent avec le syndicat des cueilleurs d'oranges. Leur projet rencontre celui de FLO qui à cette époque est à la recherche de jus d'orange concentré pour le marché équitable. Coagrosol parvient à négocier un accord avec une usine de la région pour transformer les fruits. La coopérative remet les oranges à l'usine, puis récupère le jus concentré et se charge de l'exporter.

Toute la production de jus concentré de Coagrosol est vendue sur le marché équitable. Les producteurs obtiennent un prix plus juste et stable pour leurs produits et s'engagent à recruter les travailleurs selon les conditions accordées avec le syndicat. La prime du commerce équitable est co-gérée par l'organisation de producteur et le syndicat. Elle sert à financer des projets sociaux et de formation qui bénéficient à l'ensemble des familles d'ouvriers agricoles de la région.

Le groupe initial de 35 producteurs est passé aujourd'hui à 93 coopérateurs. La structure du groupe n'est pas très homogène. Un noyau dur, moteur idéologique de l'organisation, est constitué de 16 producteurs certifiés bio. Convaincus de la nécessité de développer une alternative à la quasi-monoculture de l'orange et à un mode de production extrêmement dépendant d'intrants chimiques coûteux, ils ont développé un système de production diversifié.

La coopérative a peu à peu intégré d'autres producteurs pour faire face à l'accroissement de la demande du marché équitable. Dans un premier temps, elle parvient à mobiliser des petits producteurs. Puis, la coopérative se tourne aussi vers des producteurs qui disposent de vergers plus importants qui correspondent davantage à un profil d'agriculture patronale. Leur adhésion permet à la coopérative d'accroître les volumes et donc d'atteindre une certaine assise pour couvrir ses coûts de fonctionnement.

La coopérative a également dû diversifier ses exportations. Face à une demande sur le marché européen du commerce équitable, elle a collecté des fruits et exporté de la pulpe de goyave, de mangue et de citron vert.

En 2005, dans un contexte où les prix du concentré d'orange commencent à augmenter sur le marché conventionnel, la coopérative doit faire face à une baisse du volume de collecte en raison de la désertion d'un certain nombre de coopérateurs. Elle réussit cependant à inverser la tendance actuellement, grâce à une meilleure rémunération de la caisse d'oranges.

Conclusion : quel accompagnement des OP ?

Ces différents exemples montrent que le commerce équitable ne suscite donc pas automatiquement un renforcement des organisations sur le moyen terme. Au cours des premières années, le meilleur prix d'achat et les projets sociaux renforcent l'intérêt des organisations aux yeux des membres. Mais dans de nombreux cas, des évolutions sont nécessaires au sein de l'organisation pour maximiser les effets du commerce équitable. De nouveaux projets sont amenés, afin d'améliorer ou diversifier le système de production. Une expansion de l'OP a éventuellement lieu, motivée par la volonté de parvenir à une certaine taille critique pour supporter les coûts engendrés par la professionnalisation (contrôle de qualité, gestion des crédits, recherche de marchés, etc.).

L'expansion d'une OP est souvent souhaitable. Elle permet à plus de producteurs de bénéficier de l'organisation et de ses avantages, et confère à cette dernière un poids politique plus important. Cela s'est montré particulièrement intéressant dans le cas de la Cépicafé. Ces « changements d'échelle », ces évolutions internes qui se produisent de plus le plus souvent dans des environnements en évolution, peuvent cependant remettre en question la cohésion interne et la capacité de coordination des membres de l'organisation. Les exemples de la Coagrosol et de la Conacado montrent bien la fragilité du lien social, et l'importance d'un travail permanent pour le maintenir. La bonne coordination, la communication et l'information des membres sont garantes d'une capacité d'action collective dans les approches théoriques (Axelrod, 1992 ; Ostrom, 1990). Il se démontre sur le terrain, et notamment dans le cas de Cépicafé, qu'elles peuvent permettre à des organisations de producteurs de profiter pleinement du commerce équitable et de son développement actuel. Il y a donc là un enjeu pour tous les acteurs intervenant en appui.

Bibliographie

- Axelrod R., 1992. **Donnant, Donnant. Théorie du comportement coopératif.** Paris, France, Editions Edile Jacob, 240 p.
- Beyls A.-S., 2006. **Etat des lieux et étude d'impact du commerce équitable sur des producteurs de thé au Sri Lanka.** Montpellier, France. Mémoire présenté en vue de

l'obtention du diplôme d'ingénieur spécialisé en Agronomie Tropicale du Cnearc, 123 p. + annexes.

Buchanan J., 1965. An Economic Theory of Clubs, *Economica*, 32 (125), p. 1-14.

Bussière C., 2006. **Le commerce équitable, levier pour le développement durable d'un territoire ? Etude d'impact du commerce équitable : le cas de Cepicafe, département de Piura, Pérou.** Montpellier, France. Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur spécialisé en Agronomie Tropicale du Cnearc, 155 p. + annexes.

Crozier M. et Friedberg E., 1977. **L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective.** Paris, France, Editions du Seuil, 500 p.

Ebrard E., 2006. **Impact du commerce équitable sur la Conacado, ses acteurs et la valorisation de leur produit (Yamasa, République Dominicaine).** Montpellier, France. Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur spécialisé en Agronomie Tropicale du Cnearc, 113 p. + annexes.

Le Velly R., 2007. Commerce équitable et grande distribution : le dilemme. *Problèmes économiques*, 2931 (26/09/2007), 10-16.

Lidouren E., 2006. **Etude d'impact du commerce équitable de l'orange dans la coopérative Coagrosol.** Montpellier, France. Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur spécialisé en Agronomie Tropicale du Cnearc, 103 p. + annexes.

Olson M., 1978. **Logique de l'action collective.** Paris, France, PUF, 199 p.

Ostrom, E. 1990. **Governing the Commons: the Evolution of Institutions for Collective Action.** New York, USA, Cambridge University Press, 296 p.

Senan S., 2005. **Impact du Commerce Equitable dans la filière sucre de canne Costa Rica et Paraguay. Recommandations pour un système équitable de rémunération du sucre FLO.** Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur spécialisé en Agronomie Tropicale du Cnearc, 131 p. + annexes.