

**Commerce équitable et modèle coopératif:
Equal Exchange, un OCE aux États-Unis¹**

Par Catherine Tadros
sous la direction de
Marie-Claire Malo

Notes sur les auteurs :

Catherine Tadros est étudiante à la M.Sc. en sciences de la gestion, option gestion internationale, à HEC-Montréal et assistante de recherche au CRISES-HEC.

Marie-Claire Malo est professeure titulaire dans le service d'enseignement du management à HEC-Montréal et directrice du CRISES-HEC.

Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC)
Co-publication avec le Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie
sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES)

Série Rapport de recherche no 6

ISBN : 2-89251-131-3

Université du Québec en Outaouais

Novembre 2002

¹ Cette étude de cas a été entreprise dans le cadre d'un mémoire de maîtrise et d'un projet de recherche du CRISES subventionné par l'ancien fonds FCAR du gouvernement du Québec. Elle a fait l'objet d'une communication à la Conférence Karl Polanyi à Mexico, en novembre 2001, grâce à l'appui financier du CÉTAI et du fonds FCAR. La diffusion de la synthèse en version anglaise a reçu l'appui de la Direction de la Recherche de HEC-Montréal.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont permis de réaliser notre collecte documentaire et les entretiens à la coopérative **Equal Exchange** et en particulier :

M. Rodney North, coordonnateur des travailleurs membres et responsable des relations publiques (Information for the Public & Media) ;

Greg Richards, le coordonnateur des investissements (Investment Coordinator) ;

Micah Steinhilb, Jill Wenke et Erbin Crowell du programme Interfaith;

Jessie Myska, responsable des ventes.

Nous tenons à remercier le **Centre de recherche sur les innovations sociales, dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES)** pour l'appui financier reçu dans le cadre du projet de recherche sur "les configurations de l'économie sociale et solidaire", subventionné par le **Fonds FCAR**.

Nous tenons aussi à remercier le **Centre d'études en administration internationale (CÉTAI)** pour son appui à la diffusion internationale des résultats lors de la conférence Karl Polanyi, à Mexico, en novembre 2001, ainsi que la **Direction de la recherche des HEC-Montréal**, pour son appui à la diffusion de la version anglaise de la synthèse de l'étude de cas.

Enfin, nous avons beaucoup retiré du travail effectué pendant les séminaires de recherche du **CRISES-HEC**, et nous en remercions toute l'équipe.

RÉSUMÉ

Le commerce équitable est un modèle alternatif d'échange commercial qui, depuis son avènement dans l'industrie du café, a exigé l'adoption d'un mode démocratique de gouvernance pour les acteurs du Sud sans pour autant en faire une règle généralisée à l'ensemble des organisations opérant dans ce circuit. Cette exigence est imposée aux producteurs du Sud, donc aux acteurs en amont, sans qu'aucune forme de gouvernance collective ne soit requise pour les organismes en aval, soit les organismes de commerce équitable (OCE) du Nord. Malgré cette asymétrie au sein de ce mouvement encore très jeune, on remarque que certains OCE du Nord ont toutefois choisi le modèle coopératif pour réaliser leurs objectifs qui, pour une grande majorité des acteurs du commerce équitable, sont à la fois de nature économique et sociale. Il en est ainsi de la coopérative de travail Equal Exchange, un OCE installé aux États-Unis et rayonnant jusqu'à Montréal.

Dans ce travail, nous avons défini dans un premier temps le modèle sous-jacent au commerce équitable du café. Nous avons ensuite fait un bref portrait de l'industrie dans laquelle évolue Equal Exchange, soit celle du café. Après avoir cerné ces aspects contextuels à l'intérieur desquels se situe Equal Exchange, nous avons analysé de plus près la coopérative en tant que telle. Nous avons fait ressortir les éléments clés de son émergence au milieu des années 1980 ainsi que les acteurs et les dimensions institutionnelle et organisationnelle de cette coopérative.

En conclusion, nous avons exploré le rôle de la coopérative dans les organisations de commerce équitable du Nord, ainsi que la contribution potentielle de l'étude d'Equal Exchange pour la configuration des organisations de l'économie sociale et solidaire.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	II
RÉSUMÉ	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
TABLE DES ILLUSTRATION	VI
TABLE DES FIGURES	VII
1. INTRODUCTION	1
2. LE COMMERCE ÉQUITABLE	2
2.1 LA RAISON D'ÊTRE DE CE COMMERCE ALTERNATIF	2
2.2 DEUX VISIONS ET DEUX FAMILLES DE PRODUITS : L'ARTISANAT, LES ALIMENTS	5
2.3 LIGNES DIRECTRICES DU COMMERCE ÉQUITABLE : SEPT PRINCIPES	8
2.4 CERTIFICATION DU CAFÉ ÉQUITABLE : QUATRE NORMES	11
2.5 LES GROUPES D'ACTEURS DU COMMERCE ÉQUITABLE DE CAFÉ	12
3. L'INDUSTRIE DU CAFÉ	20
3.1 LE CAFÉ AU NIVEAU MONDIAL	20
3.2 LE SEGMENT DU CAFÉ ÉQUITABLE	21
3.3 L'INDUSTRIE DU CAFÉ ÉQUITABLE AUX ÉTATS-UNIS	22
4. EQUAL EXCHANGE : HISTORIQUE	24
4.1 LES FONDATEURS D'EQUAL EXCHANGE	24
4.2 LE PROJET D'EQUAL EXCHANGE	24
4.3 LE CHOIX DU PRODUIT	26
4.4 LE DÉMARRAGE	28
4.5 LES APPUIS REÇUS	30
5. DIMENSION INSTITUTIONNELLE D'EQUAL EXCHANGE	31
5.1 LE STATUT JURIDIQUE.....	32
5.2 PRÉSENTATION DES ACTEURS ET DE LA STRUCTURE D'ASSOCIATION.....	32
5.2.1 <i>Les employés et les travailleurs membres-propriétaires</i>	32
5.2.2 <i>Coordonnateur des travailleurs-membres</i>	33
5.2.3 <i>L'assemblée générale des membres et autres rencontres générales</i>	34
5.2.4 <i>Le conseil d'administration</i>	34

5.2.5	<i>Les comités du CA</i>	37
5.2.6	<i>La présidence du CA</i>	38
5.2.7	<i>Les deux directeurs généraux</i>	39
5.2.8	<i>Les chefs de départements</i>	39
5.2.9	<i>Le comité de gestion</i>	40
5.2.10	<i>Les investisseurs-actionnaires</i>	41
5.3	LE RÉSEAU D'EQUAL EXCHANGE	41
5.4	LES RAPPORTS DE POUVOIR À L'INTERNE : LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS.....	43
6.	DIMENSION ORGANISATIONNELLE D'EQUAL EXCHANGE	47
6.1	LE PROFIL STRATÉGIQUE D'EQUAL EXCHANGE	48
6.1.1	<i>Mission d'Equal Exchange</i>	48
6.1.2	<i>Stratégie de positionnement</i>	48
6.2	LA STRUCTURE D'ENTREPRISE ET LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS (CHAÎNE D'ACTIVITÉS) ...	52
6.2.1	<i>Le rapport aux producteurs-fournisseurs</i>	53
6.2.2	<i>Le rapport aux sous-traitants</i>	56
6.2.3	<i>Le rapport aux travailleurs</i>	56
6.2.4	<i>Le rapport aux usagers</i>	59
6.2.5	<i>Le rapport à l'argent</i>	61
7.	ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN : VERS UNE COOP DE SOLIDARITÉ ?	64
	ANNEXE 1 : PRATIQUES FONDAMENTALES DU COMMERCE ÉQUITABLE	73
	ANNEXE 2 : CRITÈRES DE FLO-I POUR LES PRODUCTEURS DE CAFÉ.....	74

TABLE DES ILLUSTRATION

TABLEAU 1 : AIDE INTERNATIONALE EN POURCENTAGE DU PNB	3
TABLEAU 2 : DISTRIBUTION DU REVENU MONDIAL	4
TABLEAU 3 : STRUCTURE DES PRIX DU CAFÉ.....	11
TABLEAU 4 : PARTICIPATION DES CHEFS DE DÉPARTEMENT.....	40
TABLEAU 5 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GOUVERNANCE	43
TABLEAU 6 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GESTION FINANCIÈRE	44
TABLEAU 7 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	46
TABLEAU 8 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GESTION DES OPÉRATIONS (GOP).....	47
TABLEAU 9 : ÉVOLUTION DU PROGRAMME “ INTERFAITH ” (PI) (\$US)	60
TABLEAU 10 : RÉPARTITION DES VENTES D’EQUAL EXCHANGE.....	61
TABLEAU 11 : RÉPARTITION DES EXCÉDENTS POUR 1999 ET 2000 (\$US).....	62
TABLEAU 12 : BILAN D’EQUAL EXCHANGE AU 31 DÉCEMBRE 2000 (\$ US).....	63
TABLEAU 13 : L’ÉVOLUTION DES INÉGALITÉS AUX ÉTATS-UNIS.....	66

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 : LES ACTEURS DANS L'INDUSTRIE DU CAFÉ ÉQUITABLE.....	14
FIGURE 2 : PLACE ET RÔLE DES COOPÉRATIVES AU SEIN DU COMMERCE ÉQUITABLE DU CAFÉ	18
FIGURE 3 : DIMENSION INSTITUTIONNELLE D'EQUAL EXCHANGE	36
(STRUCTURE D'ASSOCIATION ET INTERFACE AVEC LA STRUCTURE D'ENTREPRISE)	36
FIGURE 4 : LA CHAÎNE D'ACTIVITÉS	53
FIGURE 5 : DIMENSION ORGANISATIONNELLE D'EQUAL EXCHANGE (STRUCTURE D'ENTREPRISE)	54
FIGURE 6 : COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS ET COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ.....	68

1. INTRODUCTION

La coopérative de travailleurs Equal Exchange est située sur la côte est des États-Unis, à Canton, une banlieue de Boston. Son activité principale est la commercialisation de cafés qui ont suivi, à l'intérieur du système d'échanges internationaux, la route alternative du commerce équitable. La coopérative Equal Exchange est une pionnière au sein du mouvement commerce équitable américain, un mouvement qui est aussi considéré comme un nouveau segment " éthique " du café gourmet². L'intérêt particulier de cette entreprise dans le cadre de notre étude réside dans le fait qu'elle est une des rares organisations du Nord impliquées dans le commerce " équitable " ³ qui a choisi, volontairement, d'adopter le modèle de la coopérative de travail.

En effet, la forme coopérative - ou toute autre forme collective liée à l'économie sociale et solidaire - n'est pas une caractéristique obligatoire des organismes du Nord œuvrant dans la commercialisation de produits équitables. Cependant, cette forme d'organisation démocratique est imposée aux petits producteurs de café situés dans les pays du Sud. Il existe donc une asymétrie importante entre les exigences du mouvement face aux acteurs du Nord et aux acteurs du Sud. À travers l'analyse des caractéristiques du mouvement en temps que tel et, ensuite, d'Equal Exchange, nous allons tenter de mieux comprendre la place des coopératives au sein des organismes de commerce équitable du Nord.

Dans un premier temps, nous allons tenter de définir le modèle sous-jacent au commerce équitable du café. En expliquant l'histoire et les lignes directrices de ce mouvement, nous allons pouvoir mieux comprendre une partie du contexte actuel de la coopérative sous étude. Pour compléter cette analyse contextuelle nous allons faire, dans un deuxième temps, un bref portrait de l'industrie dans laquelle évolue Equal Exchange, soit celle du café. Par après, nous allons regarder de plus près la coopérative en tant que telle. Nous allons faire ressortir les éléments clés de son émergence au milieu des années 1980 ainsi que les acteurs et les dimensions institutionnelle et organisationnelle d'Equal Exchange. En conclusion, nous allons explorer le rôle de la coopérative en temps qu'organisme de commerce équitable du Nord, ainsi que la contribution potentielle de l'étude d'Equal Exchange dans l'évolution des organisations au sein de l'économie sociale et solidaire.

2 Dans la catégorie de cafés ayant une dimension éthique - nommée " café durable " (sustainable coffee) - on retrouve le café équitable, le café biologique, et la culture sous écran d'ombre (shade grown coffee).

3 Le terme " équitable ", dans ce texte, réfère toujours au mouvement " commerce équitable ". La spécificité du terme " équitable " - tel que perçu par le mouvement - sera défini subséquentment.

2. LE COMMERCE ÉQUITABLE

En guise d'introduction à l'émergence d'Equal Exchange, nous allons commencer par examiner ce que veut dire le "commerce équitable". Les caractéristiques de ce mouvement nous permettront de mieux comprendre les priorités humaines et sociales des organisations qui s'y dédient, telle Equal Exchange. Il faut cependant préciser que, comme l'évolution de ce mouvement diffère dépendamment de là où l'on se trouve dans le monde - soit, dans ce contexte, en Amérique du Nord ou en Europe, - nous avons choisi de mettre l'emphase sur l'évolution nord-américaine de ce mouvement pour donner un aperçu de l'environnement immédiat de la coopérative américaine sous étude. La popularité commerciale du commerce équitable est, toutefois, actuellement plus importante en Europe qu'elle l'est de ce côté-ci de l'Atlantique.

Nous allons, par la suite, énumérer les lignes directrices du mouvement dans son ensemble et expliquer plus spécifiquement les critères officiels des certificateurs de café équitable. Finalement, en conclusion, nous allons faire un portrait sommaire des différents acteurs impliqués dans la réalisation de ce mode alternatif de commerce international.

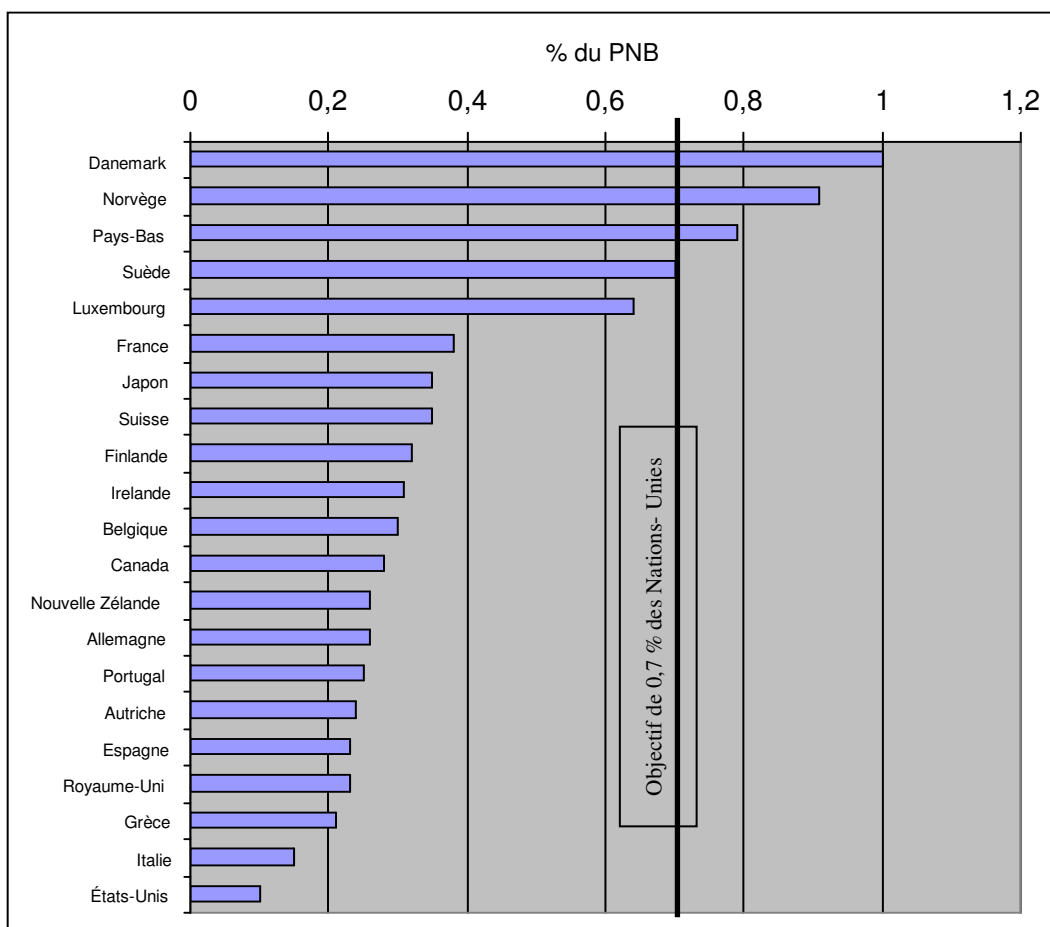
2.1 La raison d'être de ce commerce alternatif

Au cœur des objectifs du commerce équitable se trouve le désir d'**alléger les problèmes liés aux disparités économiques** entre les communautés du Sud et celles du Nord. Une des préoccupations principales du mouvement est en effet liée au fait que, depuis la fin des rapports coloniaux entre plusieurs pays de ces deux hémisphères, l'ampleur des échanges commerciaux Nord/Sud augmente sans qu'il y ait eu adoption de mesures commerciales prioritaires pour résoudre les problèmes découlant des différences économiques, politiques, culturelles et autres, qui existent entre ces pays. La tendance actuelle veut que les échanges de nature économique suivent, autant que faire se peut, les "lois du marché". Certains organismes internationaux, comme l'Organisation mondiale du commerce (OMC), ont même été créés pour, justement, aider la mise en place de ce mécanisme néo-libéral et le respect des principes capitalistes sous-jacents.

Cependant, bien des pays vivent des problèmes de pauvreté qui ne semblent pas vouloir se résorber ou même, dans certains cas, s'améliorer. Conséquemment, la plupart des pays industrialisés donnent de l'**aide** aux pays dit "en voie de développement" soit sous forme de prêts, soit en dons d'argent ou de services, soit à travers leur participation à divers organismes multilatéraux comme la Banque Mondiale. Pour encourager ce type d'action, l'Organisation des Nations Unies a même

suggéré une cible d'aide internationale par pays " développé " qui est fixée aujourd'hui à 0,7 % du PNB du pays donateur. Malgré cet effort, l'objectif des Nations Unies est rarement atteint. Comme on peut le voir avec le tableau ci-dessous, il n'y a que certains pays de l'Europe du Nord qui arrivent à rencontrer (et même dépasser) cette cible. Le Canada et les États-Unis, par contre, n'offrent qu'une fraction du montant désiré à l'aide internationale soit, 0,26 % du PNB canadien et 0,1 du PNB américain en 1999-2000.⁴ L'aide totale des dons en argent des pays riches a, de plus, baissé de 6 % entre 2000 et 1999 et cette tendance semble vouloir se maintenir.

TABLEAU 1 : AIDE INTERNATIONALE EN POURCENTAGE DU PNB



Source : Reality of Aid. Document consulté sur le web le 15 août 2001. Adresse URL : www.devinit.org.

D'après les promoteurs du commerce équitable, ces lois du marché - même jumelées à une aide internationale - ne sont pas en mesure de réaliser une équité réelle entre les pays du Nord et ceux du

⁴ Page Web de Reality of Aid consultée le 23 septembre 2001. Adresse URL : www.devinit.org/realityofaid/joecd/htm. Voir aussi Fontaine (1999).

Sud. Ils jugent, de plus, que les caractéristiques de ce système entraînent le non-respect d'un des fondements de la *Déclaration universelle des droits de l'homme*, soit l'article 23 qui stipule : " Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant, ainsi qu'à sa famille, une existence conforme à la dignité humaine. "»⁵

Les dernières statistiques de la Banque Mondiale montrent que les disparités économiques sont en train de s'accroître. On constate aujourd'hui des disparités salariales importantes entre les pays pauvres et les pays riches. Selon ces mêmes sources, un sixième de la population mondiale reçoit 78 % des revenus soit en moyenne 70 \$ par jour. Trois cinquièmes de la population mondiale vivant dans les 61 pays les plus pauvres reçoit 6 % des revenus mondiaux ou moins de 2 \$ par jour.⁶ Le tableau ci-dessous illustre cette concentration de la richesse vers les pays les plus riches.

TABLEAU 2 : DISTRIBUTION DU REVENU MONDIAL

	% de la population mondiale	% du revenu mondial
Total tiers-monde	78,1	17,1
Europe de l'Est, ex-URSS	7,1	4,4
Total des pays pauvres	85,2	21,5
Total des pays riches	14,8	78,5

Source : Michel Chossudovsky (1998). *La Mondialisation de la pauvreté*, p.27 et la BANQUE MONDIALE (1995). Rapport sur le développement dans le monde. Washington, p. 162-163.

Selon une autre source, le *Rapport sur le Développement humain 1999* du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la consommation de biens et de services est aussi polarisée. Les classes dirigeantes des sociétés les plus riches au monde ne regroupent que 12 % de la population mondiale, mais possèdent 84 % de la richesse et représentent 88 % de la consommation.⁷ Comme les salaires réels des gens vivant dans les pays en voie de développement représentent de 20 à 50 fois moins que les salaires payés en Amérique du Nord, en Europe occidentale et au Japon, cette partie du monde n'est habituellement pas le marché le plus intéressant pour la vente des biens qu'elle produit. La demande globale est donc confinée à environ 15 % de l'humanité, ceux-ci vivant, surtout, dans les pays de l'Organisation de coopération et de

⁵ Organisation des Nations Unies (1948). Déclaration universelle des droits de l'homme. Page Web consultée le 1er août, 2001. Adresse URL : www.un.org/overview/rights.html.

⁶ Site Web de la Banque Mondiale consulté en mars 2001. Adresse URL : <http://www.worldbank.org/data/wdi2000/index.htm>.

⁷ Chiffres cités dans Petrella (2001). *Le bien commun*.

développement économiques (OCDE).⁸ Dans un tel contexte, l'exportation devient une question de survie pour les pays pauvres en voie de développement. Pour les pays du Nord, cependant, l'exportation devient un moyen privilégié de contribuer financièrement au développement des pays du Sud.

Face à cet état de fait, les acteurs du commerce équitable cherchent à développer un modèle qui permet de donner **plus d'argent aux petits producteurs et artisans du Sud lorsqu'ils exportent** des biens vers le Nord. De plus, d'après ces acteurs, le modèle commercial équitable peut devenir un outil qui a plus d'impact, qui est plus durable et qui est plus respectueux des producteurs et artisans du Sud que le système "charitable" d'aide financière présentement adopté par les pays du Nord. En contrepartie, cependant, les produits échangés d'après ce modèle alternatif sont habituellement plus chers que ceux échangés sur le marché international traditionnel. Conséquemment, le mouvement interpelle pour le moment surtout des consommateurs sensibles à la problématique traitée par le commerce équitable et prêts à poser une action concrète.⁹

2.2 Deux visions et deux familles de produits : l'artisanat, les aliments

Aux États-Unis, on distingue deux grands groupes de produits échangés selon le modèle du commerce équitable : les produits de nature artisanale (objets décoratifs, vêtements, bijoux, petits meubles, etc.) et les produits alimentaires de consommation courante tels le sucre, les bananes, le cacao et le café. L'évolution à travers le temps de ces deux catégories de produits est révélatrice des caractéristiques de ces deux marchés fort différents du commerce équitable. Nous allons commencer cette section avec un bref historique de la naissance du mouvement équitable aux États-Unis pour ensuite poursuivre en précisant les différentes approches de ces deux groupes de biens.

Littrell et Dickson (1999) situent l'émergence des organismes de commerce équitable en Amérique du Nord au milieu des années 1940.¹⁰ À cette époque, **les articles d'artisanat** étaient les uniques produits du commerce équitable ; ils provenaient soit de pays en voie de développement, soit de pays d'Europe qui étaient dévastés par la deuxième guerre mondiale. Les initiateurs d'échanges commerciaux équitables étaient, d'après ces auteurs, des **communautés religieuses**. Ces dernières achetèrent elles-mêmes (via, le plus souvent, leurs missionnaires d'outre-mer) des produits

8 Chossudovsky, Michel (1998). La Mondialisation de la pauvreté.

9 Giovannucci, Daniele (2001). Sustainable Coffee Survey of the North American Specialty Coffee Industry.

d'artisanat dans les pays dans le besoin pour ensuite les vendre au sein même de leurs communautés paroissiales aux États-Unis.

La communauté Mennonite et The Church of the Brethren sont deux groupes religieux américains qui ont été particulièrement influents dans le mouvement du commerce équitable et la vente de produits d'artisanat. Elles sont à l'origine de deux chaînes de boutiques offrant exclusivement des produits provenant du modèle du commerce équitable : SELFHELP (plus de 200 magasins aux États-Unis et au Canada ; ventes de 6 millions \$US en 1996) et Ten Thousand Villages (anciennement SERRV ; réseau de quelques 3 000 églises et ventes de 5 millions \$US en 1997). Ces boutiques sont très impliquées dans l'industrie de l'artisanat et contribuent d'une façon notable à la popularité du commerce équitable aux États-Unis.

Au niveau de l'offre, l'artisanat au sein du commerce équitable cible (et, conséquemment, aide) en grande partie les personnes les plus pauvres de la terre (“ *the poorest of the poor* ”). Pour faire des paniers et certains objets d'art, par exemple, il faut un minimum d'investissement de la part des artisans ce qui permet aux plus pauvres de facilement pénétrer ce marché. Souvent, il n'y a aucun coût fixe associé à la production de ces articles, contrairement à la culture du café et à la production de d'autres produits alimentaires, par exemple, qui requiert au minimum une terre fertile et des outils agricoles. De plus, l'organisme parapluie américain du commerce équitable Fair Trade Federation estime que 60 à 70 % des artisans produisant des articles faits à la main sont des femmes qui, en grande partie, sont aussi des mères assurant à elle seule le revenu familial.¹¹

Au niveau de la demande, cependant, la popularité des produits équitables de nature artisanale est aujourd'hui restreinte. Conséquemment, la vente directe aux paroissiens par catalogue et, aussi, via des magasins et des sites web spécialisés en produits équitables sont les stratégies de vente qui sont préconisées par les promoteurs de produits d'artisanat équitables.

Une deuxième caractéristique notable de la demande d'artisanat équitable est qu'un grand nombre de clients achètent ces produits pour avoir le sentiment de “ faire une bonne action ”. En effet, plusieurs études démontrent que, lors de l'acte d'achat, plusieurs consommateurs d'artisanat équitable considèrent qu'ils font, en fait, un acte de charité.¹² Conséquemment, la portée du

10 Littrell, Mary Ann and Marsha Ann Dickson (1999). Social Responsibility in the Global Market : Fair Trade of Cultural Products.

11 Site Web de Fair Trade Federation consulté le 23 septembre 2001. Adresse URL : <http://www.fairtradefederation.com/>

12 Voir, entre autres: Bouquet, Cyril et Georges Hénault (1997). Commerce international dit équitable, logique marchande et Marketing des causes sociales : vers une symbiose ?

commerce équitable reste, selon ces derniers, limitée et ils ne perçoivent pas ce mouvement comme ayant une vision commerciale qui, à long terme, engloberait une bonne partie de l'économie capitaliste.

Les **aliments “équitable”** représentent un sous-secteur du mouvement qui est différent de celui de l'artisanat. Tout d'abord, quoique le thé, le cacao, le chocolat, les bananes soient tous des produits qui peuvent s'échanger en respectant le modèle équitable, le café est devenu au fil du temps un produit “vedette” du commerce équitable car, en terme de popularité et de ventes, il surpasse tout les autres produits équitables. De plus, le café équitable est devenu pour plusieurs le symbole d'un commerce équitable “politisé”. Ceci est dû, en partie, au fait que les acteurs impliqués dans ce segment du commerce équitable sont en général des **militants sociaux ou politiques**.¹³ Notons, cependant, que les communautés religieuses ont souvent supporté activement ce marché - en tant qu'investisseurs et consommateurs - mais qu'elles n'ont pas, règle générale, été les initiatrices de ce sous-secteur particulier du commerce équitable.

La promotion et la commercialisation du café équitable se font, en général, en fonction d'une vision fort différente du commerce équitable que celle des communautés religieuses pionnières et des clients de produits d'artisanat. Tout d'abord, le commerce équitable n'est pas une œuvre de charité mais une véritable **alternative au commerce traditionnel**. Il ne s'agit pas d'aider les producteurs du Sud mais de rendre plus juste un système commercial qui, selon plusieurs acteurs, exploite des pays vulnérables sur le plan social, économique et parfois même politique. En somme, à cause de cette **approche plus critique**, l'industrie du café équitable se distingue radicalement de l'œuvre charitable, un concept qui est même, parfois, méprisé.

La nourriture est, de plus, un produit de **consommation courante**. Conséquemment, ces produits équitables ont un très grand marché potentiel. On remarque déjà que le café équitable est disponible dans un grand nombre de points de vente différents: dans des magasins d'aliments naturels et des coopératives de consommateurs, dans de multiples cafés (dont Starbucks) et dans plusieurs grandes chaînes de supermarchés telles Loblaws au Canada et Safeway aux États-Unis.¹⁴ En Europe, on retrouve aujourd'hui du café équitable dans plus de 35 000 supermarchés. Ce rayonnement est le fruit d'une vision bien précise des acteurs de l'industrie du commerce équitable du café qui ne

¹³ Nous allons observer ce fait de plus près lorsque nous allons analyser le démarrage d'Equal Exchange, la pionnière de la commercialisation du café équitable aux États-Unis.

¹⁴ Site Web de TransFair USA consulté en juin 2001. Adresse URL : <http://www.TransFairusa.org>

veulent surtout pas se limiter au marché des personnes déjà sensibles à la cause du commerce équitable.

On remarque aussi que se sont pour l'instant les acteurs impliqués dans l'industrie du café équitable qui sont le plus portés à promouvoir le mérite du commerce équitable sur la place publique et, en contrepartie, à dénoncer les problèmes découlant du commerce international traditionnel. À cause de leur approche, le commerce équitable du café a reçu beaucoup d'attention de la part des médias et, aussi, plus de critiques. Une retombée notoire de cette approche sur le mouvement est l'institutionnalisation du modèle d'échange international alternatif pour assurer la nature équitable de leurs produits. Durant les années 1990, des organismes indépendants de contrôle - tels des certificateurs indépendants - ont été créés pour assurer l'authenticité des produits alimentaires équitables. Cette démarche se fait, toutefois, de façon graduelle. Pour l'instant, en Amérique du Nord, il n'y a que le café et le thé qui peuvent porter un sceau officiel "équitable."

2.3 Lignes directrices du commerce équitable : sept principes

Pour mieux comprendre les particularités du commerce équitable, nous allons présenter les sept lignes directrices du mouvement telles que définies par l'association parapluie américaine **Fair Trade Federation (FTF)**. Cette organisation n'a pas de pouvoir formel au sein du mouvement et ne peut que guider ses membres dans la compréhension du commerce équitable. Ces critères représentent donc les valeurs auxquelles adhèrent les organismes de commerce équitable américains plutôt que des règles formelles à respecter. Dans la section suivante, nous allons énumérer les quatre critères imposés par le certificateur TransFair USA aux organisations impliquées dans l'industrie spécifique du café équitable et désirant recevoir le sceau officiel du commerce équitable pour leurs produits vendus sur le territoire américain.¹⁵

Les sept principes du commerce équitable dans son ensemble sont les suivants :

1. **Salaires équitables** : Les producteurs doivent être payés un prix dit équitable pour la vente de leurs produits. "Équitable" signifie un prix qui permet aux producteurs et artisans de recevoir un salaire minimum vital. Les organisations de commerce équitable du Nord doivent donc offrir un revenu de

¹⁵ Site Web de Fair Trade Federation consulté en décembre 2001. Adresse URL : <http://www.fairtradefederation.com>. Nous avons enlevé de la liste le point faisant référence à l'identité culturelle. Ce principe s'applique principalement aux artisans et ne semble pas faire l'unanimité au sein du

subsistance (“ *living wage* ”) qui permette aux artisans ou aux producteurs de satisfaire leurs besoins de base ainsi que ceux de leurs familles, tels les besoins d’alimentation, de logement, d’éducation et de santé.

2. Organisation démocratique : Les producteurs et artisans doivent s’organiser en coopératives ou en associations pour avoir le contrôle de la gestion de leurs avoirs et du développement durable de leurs entreprises. Les organismes de commerce équitable développent des partenariats avec, principalement, des petites entreprises, des coopératives et des associations démocratiquement gérées ayant un impact positif sur la vie des travailleurs et leurs communautés. À travers cette mise en commun des forces et des ressources de production, les travailleurs sont capables d’avoir accès au crédit, de réduire le coût des ressources premières et de demander un prix plus élevé et plus juste pour leurs produits. Ce faisant, les salariés ont de plus grands revenus et devraient être capables, avec le temps, de réinvestir cet argent dans le développement de projets communautaires tels des cliniques de santé, des garderies, des écoles et des centres d’alphabétisation. Le mouvement du commerce équitable souhaite que les travailleurs acquièrent de l’expertise en terme de leadership et de gestion qui leur permet une plus grande autonomie au niveau de leur développement interne. De plus, l’environnement de travail doit être sécuritaire.
3. Commerce direct : Les organismes de commerce équitable doivent acheter directement des coopératives et artisans. On considère les organismes de commerce équitable et les producteurs du Sud comme des partenaires commerciaux égaux. Conséquemment, ils doivent partager l’information liée à leur activité commerciale librement et s’aider l’un l’autre à atteindre leurs objectifs respectifs.
4. Éducation des consommateurs : Les organismes de commerce équitable doivent communiquer aux consommateurs l’importance d’acheter des produits équitables. En définissant ce que veut dire “ commerce équitable ” et en faisant des affaires, tout en respectant les droits des travailleurs et en protégeant l’environnement, le mouvement du commerce équitable tente d’éduquer les consommateurs sur les coûts humains rattachés à la production de biens provenant des échanges commerciaux traditionnels. En offrant de l’information sur l’histoire, la culture et les conditions de vie des petits producteurs et artisans, les organismes de commerce équitable contribuent à une plus grande compréhension multiculturelle et au respect entre les consommateurs et les communautés dans des pays en voie de développement. Les organismes de commerce équitable éduquent aussi les

mouvement. Nous avons finalement ajouté le point “ Commerce direct ” présent dans presque tous les documents traitant du commerce équitable. Voir, par exemple, Waridel (1997).

consommateurs et les instances publiques sur les iniquités qui existent au sein du système d'échange commercial mondial.

5. Protection de l'environnement : Les organismes de commerce équitable doivent encourager les producteurs à adopter des pratiques qui sont bonnes pour l'environnement ; ces pratiques doivent permettre un développement qui soit durable. Plusieurs organismes de commerce équitable travaillent directement avec les producteurs pour développer des produits qui utilisent les ressources naturelles d'une façon durable. Ceci encourage les communautés à protéger l'environnement naturel au bénéfice des générations futures.
6. Support financier et technique : Les petits producteurs et artisans vivant dans des pays en voie de développement n'ont pas accès à des sources de crédit abordables ce qui nuit à leur rentabilité. Les organismes de commerce équitable qui achètent les produits directement des producteurs doivent promettre d'offrir une assistance financière tel l'octroi de prêts et/ou le prépaiement¹⁶ et/ou en introduisant les producteurs à d'autres sources de financement. Les organismes de commerce équitable doivent aussi offrir du support technique, de l'information sur le marché, de la rétroaction sur le produit et de la formation en gestion financière. Contrairement aux importateurs commerciaux traditionnels, les organismes de commerce équitable sont encouragés à développer des relations à long terme avec leurs producteurs et les aident à adapter leur production aux tendances du marché.
7. Transparence : Les états financiers, les pratiques de gestion et les pratiques d'affaires des organismes de commerce équitable doivent être transparents et accessibles au public.

À cause du jeune âge du mouvement et du manque encore perceptible d'institutions formelles pour réglementer les acteurs du commerce équitable dans son ensemble, le degré d'implantation de certaines de ces lignes directrices peut varier d'un produit équitable à l'autre ainsi que d'un organisme de commerce équitable à l'autre. Certains critères sont parfois jugés moins fondamentaux et peuvent aussi dépasser les ressources que possèdent certains organismes de commerce équitable.¹⁷ Tel peut être le cas avec le critère " support financier et technique " que certains organismes de commerce équitable offrent – et que d'autres n'offrent pas – aux petits producteurs et artisans du Sud. Un critère peut aussi être perçu par un organisme de commerce équitable comme moins important si une autre entité du milieu en fait déjà sa priorité. Ceci s'applique particulièrement au critère " éducation des consommateurs. " Par

¹⁶ Plusieurs OCE paient les producteurs en avance pour que ces derniers puissent avoir assez de fonds pour couvrir leurs frais de subsistance durant la période de production, ainsi que les coûts des intrants.

¹⁷ Voir Annexe 1 pour plus d'information.

exemple, des organismes comme Equiterre au Québec et Global Exchange en Californie ont dans leur mission l'objectif d'éduquer les consommateurs sur la mission du commerce équitable dans son ensemble ce qui aide les organismes de commerce équitable oeuvrant sur ces territoires et percevant les retombés de leur travail de sensibilisation.

2.4 Certification du café équitable : quatre normes

Le café est le premier produit équitable pour lequel un sceau officiel, provenant d'un tiers, a été créé au sein du mouvement du commerce équitable. Pour porter ce sceau, le café doit répondre à quatre critères définis par des certificateurs nationaux comme **TransFair USA** (aux États-Unis), et **TransFair Canada** (au Canada). Ces critères, ou normes, correspondent à ceux de l'association internationale parapluie des certificateurs équitables, Fairtrade Labelling Organization-International (FLO-I) et sont :

1. Enregistrement des producteurs : Les importateurs de café doivent acheter leur café de petits producteurs enregistrés sur la liste des producteurs du commerce équitable nommée : “ *Fair Trade Coffee Register* ”.¹⁸

Prix minimum : Les producteurs de café doivent recevoir le “ prix minimum du commerce équitable ” (voir tableau 3). Si le prix mondial du café devient supérieur à ce prix plancher du commerce équitable, les producteurs doivent recevoir 0,05 \$US de plus que le prix du marché par livre de café.

TABLEAU 3 : STRUCTURE DES PRIX DU CAFÉ

Type de café	Régulier		Certifié organique	
	Amérique centrale, Mexique, Afrique, Asie	Amérique du Sud, Caraïbes	Amérique centrale, Mexique, Afrique, Asie	Amérique du Sud, Caraïbes
Arabica lavé	1,26	1,24	1,41	1,39
Arabica pas lavé	1,20	1,20	1,35	1,35
Robusta lavé	1,10	1,10	1,25	1,25
Robusta pas lavé	1,06	1,06	1,21	1,21

Source : Fairtrade Labeling Organization International (FLO-I), <http://www.fairtrade.net/coffee.html>, consulté en décembre 2001.

3. Aide financière : Les importateurs doivent donner du crédit aux producteurs avant la saison des semences pour les aider à être financièrement autonomes des “ coyotes ” et autres intermédiaires commerciaux et financiers qui peuvent tenter de les exploiter.

¹⁸ Voir Annexe 2 pour les critères d'enregistrement au “ *Fair Trade Coffee Register* ”.

4. Relation directe et à long terme : Les importateurs et torréfacteurs doivent s'engager à développer une relation directe et à long terme (au moins 2 ans) avec les groupes de producteurs pour ainsi éliminer les intermédiaires commerciaux et rendre plus stable une relation commerciale au prise avec un marché extrêmement fluctuant.

D'une façon directe ou indirecte, la majorité des critères de FTF sont respectés par TransFair USA. Le salaire équitable, le commerce direct et le support financier correspondent en effet directement aux lignes directrices du FTF. Le critère "gestion démocratique", quant à lui, doit être satisfait par les producteurs eux-mêmes avant que ceux-ci ne puissent être inscrits au "Fair Trade Coffee Register"; ce critère est donc satisfait d'une façon indirecte. Pour ce qui a trait à la protection de l'environnement, les fermiers qui produisent du café qui est, de plus, certifié biologique reçoivent un surplus de 0,15 \$US par livre de café. Les deux critères qui ne sont pas explicitement inclus dans les exigences du FLO-I ou de TransFair sont l'éducation des consommateurs et la transparence. Cependant, ces deux critères doivent aussi être comblés d'une façon ou d'une autre pour, d'un côté, développer une clientèle réceptive aux produits équitables et, de l'autre, pouvoir prouver à l'organisme de certification que l'OCE respecte réellement les critères du modèle équitable.

2.5 Les groupes d'acteurs du commerce équitable de café

Nous avons déjà mentionné plusieurs acteurs impliqués dans le mouvement du commerce équitable. Cependant, pour pouvoir les décrire d'une manière systématique, il faut souligner qu'il existe cinq grands groupes d'acteurs responsables du bon fonctionnement de l'échange du café équitable. Ceux-ci sont :

- 1) les producteurs du Sud réunis en coopératives ;
- 2) les organismes de commerce équitable (OCE) du Nord qui participent habituellement à une ou à plusieurs des activités suivantes: importation, torréfaction, vente en gros et vente au détail;
- 3) les organismes de certification situés dans les pays du Nord;
- 4) les associations de support et organismes de pression situés dans les pays du Sud et du Nord;
- 5) les consommateurs du Nord¹⁹

Nous allons, dans les pages suivantes, définir ces acteurs dans l'ordre logique du processus de commercialisation du café équitable, soit en commençant par les producteurs du Sud et en terminant par les consommateurs du Nord. Tout au long de la description, nous allons souligner les interactions qui existent entre ces différents acteurs pour pouvoir mieux comprendre ce système alternatif d'échange international. On peut retrouver tous ces acteurs dans la figure 1, ci-dessous, et voir, à l'aide des flèches, leur appartenance aux différents groupes. La figure 2 que nous avons mis en conclusion de cette section

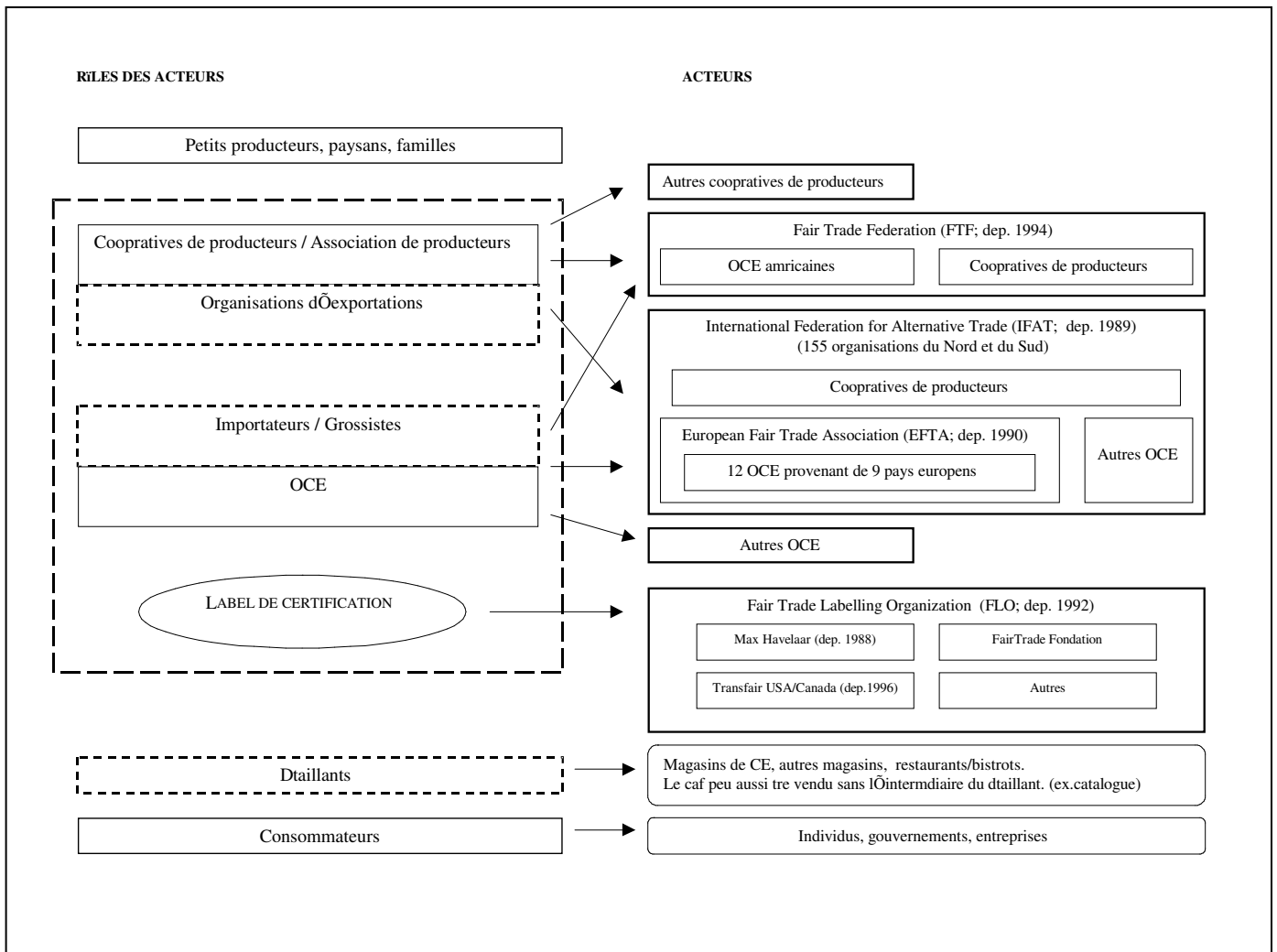
¹⁹ Voir site de EFTA pour plus d'information sur les catégories d'acteurs :<http://www.eftafairtrade.org>

représente ces mêmes acteurs et leurs interactions d'une façon plus générale et à l'aide de leurs groupes d'appartenance.

Tout d'abord, en amont, on retrouve la raison d'être du mouvement : **les petits producteurs de café**. Pour que ceux-ci puissent participer au réseau du commerce équitable, ils doivent être certifiés "équitable" par le FLO-I. Cet organisme qui, depuis 1997, est l'agent en charge d'assurer que les petits producteurs agricoles respectent les critères du mouvement. Outre cet organisme de certification, il existe parfois des personnes ressources et des organisations de support qui aident les producteurs désireux de remplir les conditions du commerce équitable. Cette aide n'est cependant pas encore formalisée au sein du mouvement et dépend très souvent de la volonté des acteurs du Nord. Quoiqu'il n'y ait aucune étude pour le démontrer, il est fort probable que l'aide que reçoivent les producteurs dépend de l'intérêt que les producteurs potentiels arrivent à susciter chez un acteur du Nord, pour des raisons, par exemple, liées à la qualité supérieure d'un grain de café ou le degré de détresse dans lequel se trouvent les producteurs du Sud.

En tout, le processus de certification de FLO-I peut prendre de 3 à 6 mois. Est compris dans ce processus, un questionnaire que doivent compléter les producteurs demandant, l'envoi d'un échantillon d'une livre de café au FLO-I, une visite des candidats par les certificateurs et, finalement, une décision finale prise par un comité décideur. Une fois l'approbation de certification dévoilée, la formalisation de la collaboration entre le groupe de producteurs et le FLO-I se fait au travers une entente officielle signée. Une fois toutes ces étapes complétées, l'organisation productrice de café est inscrite sur une liste appelée "Fair Trade Coffee Register." C'est à partir de cette liste que les organisations de commerce équitable peuvent trouver des fournisseurs de café équitable.

Figure 1 : Les acteurs dans l'industrie du café équitable



Source : Tadros et Malo, CRISES-HEC, 2001.

Les **organismes de commerce équitable ou OCE** sont, quant à eux, situés dans des pays du Nord. Leur mission est d'aider les producteurs du Sud à pénétrer de nouveaux marchés et à vendre leurs produits à un prix "juste". Les OCE doivent aussi réduire le nombre d'intermédiaires en faisant des affaires directement avec les producteurs.

Les organismes de commerce équitable jouent un rôle crucial au sein du mouvement car ils sont historiquement, en amont, les initiateurs de projets de partenariat avec les producteurs du Sud et, en aval, responsables de "trouver" et souvent de créer les marchés de consommation du café équitable. Ce double rôle amène souvent les OCE à, d'une part, entretenir un rapport si étroit avec leurs fournisseurs qu'ils sont souvent les plus aptes à superviser les activités des petits producteurs de

café et, d'autre part, à entreprendre des campagnes de promotion sur le commerce équitable pour sensibiliser les consommateurs potentiels du Nord aux défis que tente de relever le mouvement. Bien entendu, ce rôle risque de changer avec le temps au fur et à mesure que d'autres organisations prennent la relève des différents aspects de la vente des produits équitables et de la promotion de la cause équitable.

Dans l'industrie du café, les OCE représentent une combinaison de ces quatre fonctions de base: importateur, torréfacteur, vendeur en gros et vendeur au détail. Equal Exchange, par exemple, importe et vend en gros le café qui porte son nom tandis que la torréfaction et la vente au détail se font à l'extérieur de l'entreprise. Café Rico, un OCE situé à Montréal, quant à lui, importe, torréfie, vend en gros et vend au détail grâce à son café-bistro qui est aussi maison de torréfaction.

On exclut généralement de cette catégorie les grands joueurs de l'industrie du café - comme Starbucks - qui n'offrent qu'un faible pourcentage de café provenant du réseau équitable. Ces derniers n'ont pas comme mission de défendre les valeurs du mouvement équitable, mais ont introduit le café équitable pour, uniquement, diversifier leur gamme de produits et gagner une plus grande part de marché.

Avec les ans, le commerce équitable a vu l'émergence d'**organismes de certification**. Pour assurer que les produits vendus ont véritablement suivi la route du commerce équitable, les OCE de café doivent aujourd'hui faire certifier leurs produits par un tiers agent national, en plus de la certification initiale des coopératives de producteurs de café par FLO-I. Aux États-Unis, c'est l'organisme TransFair USA, situé en Californie, qui s'occupe de cette tâche.²⁰ Fondé en avril 1996, TransFair USA certifie, pour l'instant, le café et le thé. En échange de son label "équitable" - signe d'authenticité pour les consommateurs du Nord - les OCE doivent payer à TransFair USA une licence de 0,10 \$US par livre de café.²¹

TransFair USA est membre de l'Association internationale de certificateurs de produits équitables FLO-I. Cet organisme, autrefois TransFair International, regroupe aujourd'hui 17 certificateurs provenant de l'Amérique du Nord, de l'Europe et de l'Asie. Notons que FLO-I, située en Allemagne, ne s'intéresse pas exclusivement au café mais a aussi développé des critères équitables pour le thé, le cacao, le miel, le sucre, le jus d'orange et les bananes.

Les **associations de support** regroupent divers OCE ou encore une combinaison d'OCE et de producteurs. Ces dernières cherchent principalement à faciliter la communication entre les acteurs du

²⁰ Voir 2.4 pour les critères de certification de TransFair USA (prix minimum, aide financière aux coopératives de producteurs, relation directe et à long terme entre l'OCE et ces coopératives, etc.).

²¹ Au Canada, l'organisme TransFair Canada (fondé en 1996 et situé à Ottawa) s'occupe de donner le sceau équitable aux OCE canadiennes.

commerce équitable, à sensibiliser la population aux préoccupations du commerce équitable, et à fournir de l'information à leurs membres sur l'évolution du mouvement et de ses différents acteurs. La plus ancienne association est l'International Federation for Alternative Trade (IFAT) qui compte 155 membres provenant de 47 pays du Nord et du Sud. Cet organisme a été mis sur pied en 1989 et est présentement situé à Oxford en Angleterre. Il existe aussi l'European Fair Trade Association (EFTA) fondée en 1990. EFTA rassemble 12 membres OCE provenant de 9 pays européens. EFTA, située en Belgique, est aussi un des membres de l'IFAT.

Du côté des associations américaines maintenant, il existe la Fair Trade Federation (FTF) anciennement nommée North American Alternative Trade Organization. FTF a été fondée en 1994 et, à cause de sa petite taille et de ses ressources limitées, n'est pas membre de l'IFAT même si elle entretient de bon rapport avec cette organisation.

Récemment, en Europe, deux organismes de support, IFAT et EFTA, se sont joints à FLO-I et NEWS! (un organisme regroupant 2 500 magasins d'artisanat " World Shops " dans 13 pays) pour créer une nouvelle entité informelle du nom de FINE. Ce regroupement cherche actuellement à mieux définir ce qu'est le commerce équitable pour pouvoir créer des standards internationaux.

Le dernier des acteurs impliqués dans les échanges commerciaux équitables est bien entendu le **consommateur**. Malheureusement, à cause du jeune âge du mouvement, il est encore difficile de recenser le nombre exact de personnes intéressées par les produits équitables disponibles aux USA. Il nous est cependant plus facile de faire un profil-type du consommateur de café durable et équitable car plusieurs études en font la description. Le consommateur de café durable est : une personne éduquée, financièrement aisée et sensible à différentes causes. D'après une étude plus pointue menée par TransFair USA, le profil-type du consommateur de café équitable est : une personne âgée de 25 à 45 ans, recevant un salaire annuel d'au moins 35 000 \$US, détenant au moins un diplôme de premier cycle universitaire, vivant dans une région urbaine soit dans le Nord-Est des États-Unis ou sur la côte Ouest des États-Unis, qui est exigeante au niveau de la qualité des produits et prête à payer un prix plus élevé. En effet, 50 % des personnes questionnées pour cette étude ont dit qu'elles seraient prêtes à payer 1,00 \$US de plus par livre de café pour du café équitable, si la qualité était au moins égale aux autres grands noms de l'industrie. TransFair USA estime finalement que la majorité des consommateurs de café équitable sont de sexe féminin.²²

Les consommateurs de café gourmet sont donc habituellement flexibles au niveau du prix, mais le sont beaucoup moins au niveau de la qualité du produit. En effet, la qualité du café semble être en tête de ligne dans toutes les études consultées qui mesuraient les facteurs considérés importants pour le consommateur de café. Le goût et, conséquemment, la qualité du café sont les facteurs les plus importants pour ce segment des consommateurs de café gourmet et influence plus que tout autre facteur la décision d'achat. Les consommateurs de café gourmet sont, de plus, des personnes loyales envers leurs marques préférées, ce qui peut représenter un défi pour les jeunes compagnies de café.

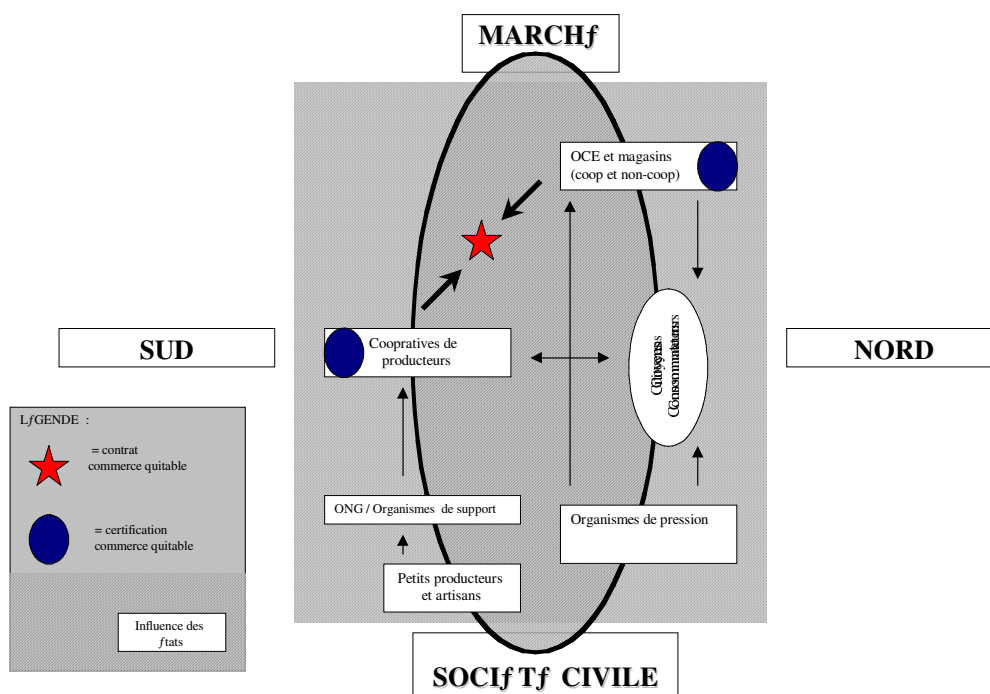
On retrouve aussi, non loin de la qualité, le besoin d'accessibilité du produit. Quoique le café équitable soit aujourd'hui distribué dans divers types de magasins traditionnels, il ne fait que commencer à percer les grandes chaînes de supermarchés. Les coopératives de consommateurs et les organismes religieux

ont été des entités habituellement très réceptives à ce genre de produits et elles ont souvent servi de premier canal de distribution aux OCE en phase de démarrage. De plus en plus, cependant, on retrouve parmi les clients des restaurants et cafés, certaines entreprises, des universités et des entités gouvernementales. Ceci devrait aider le mouvement équitable à relever le défi et rejoindre un plus grand nombre de clients.

La figure 2, ci-après, sert à **récapituler sommairement** et d'une façon visuelle tous les acteurs du commerce équitable du café que nous venons tout juste de mentionner. Pour ce faire, nous les avons placés en fonction de deux axes, soit l'axe Nord / Sud et l'axe Marché / Société civile. Nous avons, de plus, souligné des facettes déterminantes de leurs interactions à l'aide de symboles de certification et de contrat de partenariat, ainsi qu'avec de minces flèches qui représentent les rapports qui existent entre eux.

²² Voir Site Web de TransFair USA. Adresse URL : <http://www.TransFairusa.org/>

Figure 2 : Place et rôle des coopératives au sein du commerce équitable du café



Source : Tadros et Malo, CRISES-HEC, 2001.

On retrouve, dans le Sud et près de la société civile, les **petits producteurs de café**. Ces derniers peuvent s'intégrer de plus en plus au marché grâce à la création de **coopératives de producteurs** qui se fait, souvent, à l'aide d'**ONG ou d'organismes de support**. Tel qu'illustré par le cercle opaque, les coopératives de producteurs doivent être certifiées pour devenir des producteurs de café équitables officiels. Ces coopératives du Sud doivent aussi signer au moins une entente de partenariat avec une OCE du Nord pour finaliser la démarche d'affaires et commencer à vendre ses produits.

Les **OCE** sont pour l'instant situés dans des pays du Nord et sont des acteurs proches du marché. En effet, les OCE peuvent s'organiser suivant un modèle d'entreprise tout à fait capitaliste même si cela

n'est pas toujours le cas. Equal Exchange, par exemple, est une coopérative de travailleurs mais fait figure d'exception plutôt que de règle. Les OCE, comme les coopératives de producteurs, doivent aller chercher une certification avant que leur produit ne soit officiellement reconnu comme étant équitable. Cette certification se fait par une agence nationale et est, encore une fois, représentée par un cercle opaque.

On retrouve, entre la société civile et le marché, du côté Nord, les **consommateurs** de cafés équitables. Ces acteurs participent aux activités économiques du marché en achetant un produit qui a une valeur monétaire mais, en plus, " votent avec leur argent " en choisissant un produit qui a une valeur sociale explicite. Parmi cette catégorie de consommateurs, on retrouve des gens militants envers la cause du commerce équitable qui entretiennent des contacts directs avec les coopératives de producteurs. D'autres, cependant, s'en tiennent à l'acte d'achat. Leur premier contact avec ce commerce alternatif peut provenir d'OCE directement, des producteurs ou encore des organismes de pression. Notons que la place des consommateurs pourrait changer et se déplacer vers le centre (Sud) car on remarque aujourd'hui le début de la vente du café équitable dans des marchés du Sud, tel Mexico City.

Le dernier groupe d'acteurs que nous avons ajouté à cette figure, les **organismes de pression**, sont situés au Nord, près de la société civile. Ils sont généralement organisés en organisation à but non lucratif et ne font, habituellement, que la promotion du commerce équitable et non la vente. La cause du commerce équitable fait partie de la mission de ces organismes qu'on pourrait qualifier d'organismes de justice sociale ("*social justice organizations*"). Sur certains territoires, ces organismes aident de façon notable les OCE à créer un marché pour le commerce équitable, même si leur objectif reste de nature éthique et non économique. Nous ne retrouvons pas ces derniers dans toutes les chaînes d'activités qui décrivent l'échange de produits équitables car, quoique importants, ces acteurs ne sont pas essentiels à la commercialisation de cafés équitables.

Maintenant, avant de plonger dans l'étude de cas d'Equal Exchange, nous allons faire un survol, dans la section suivante, de l'industrie du café dans le monde ainsi que, plus spécifiquement, du segment du café équitable aux États-Unis.

3. L'INDUSTRIE DU CAFÉ

L'industrie du café est un autre aspect du contexte d'Equal Exchange que nous devons présenter. Quoique le mouvement du commerce équitable ait une influence fondamentale sur la coopérative sous étude, l'industrie dans laquelle œuvre Equal Exchange façonne de bien des façons son quotidien. Après une exploration de l'industrie du café au niveau international, nous allons regarder de plus près le segment du café équitable. Par la suite - et avant d'entamer l'analyse d'Equal Exchange en temps que tel - nous allons tracer les grandes lignes de l'industrie de café aux États-Unis, le marché de consommation le plus important pour ce bien de consommation.

3.1 Le café au niveau mondial

Le café est une denrée première d'une grande valeur dans le monde des affaires internationales. En effet, le café est la deuxième denrée en importance en terme de valeur monétaire, surpassée uniquement par le pétrole. Conséquemment, le café est le produit agricole ayant le plus de poids sur le marché des échanges internationaux.

La production de café vert pour 2000-2001 est évaluée à 115 millions de sacs de 60 kilos (132,28 livres)²³, ce qui représente une valeur à l'exportation de 14 milliards \$US.²⁴ Au détail, cependant, la valeur de ce produit est beaucoup plus élevée. Aux États-Unis, par exemple, la valeur au détail du café en 1999 était estimée être de plus de 18 milliards \$US.²⁵

Mondialement, on estime qu'il y a plus de 25 millions de personnes qui dépendent totalement du travail que procure l'industrie du café et ce chiffre s'élève à 100 millions si l'on inclut le travail à temps partiel.²⁶ Plus des deux tiers des agriculteurs de café sont des petits producteurs cultivant une superficie de moins de cinq hectares.²⁷ Cette main-d'œuvre est répartie à travers plus de 65 pays producteurs de café dont la presque totalité est considérée par la Banque Mondiale comme étant " en voie de développement ".

La superficie du territoire sur lequel on produit le café est d'environ 106,000 km², le tout situé autour de l'équateur. Pour certains des pays producteurs, comme le Burundi, l'Ouganda et le Rwanda, le café

²³ Bridge Commodity Research Bureau (2001). CRB Commodity Yearbook 2001.

²⁴ Specialty Coffee Association of America (1999), *SCAA Market survey 1999*.

²⁵ Giovannucci, Daniele (2001). *Sustainable Coffee Survey of the North American Specialty Coffee Industry*. Pour The Summit Foundation, The Nature Conservancy, North American Commission for Environmental Cooperation, Specialty Coffee Association of America, The World Bank.

²⁶ Voir Site Web de TransFair USA. Adresse URL : <http://www.tranfairusa.org>. Voir aussi International Coffee Organization. Adresse URL : <http://www.ico.org>

représente de 50 % à 75 % de leurs exportations.²⁸ Pour la Colombie, le Guatemala, le Nicaragua et la Tanzanie, ce produit agricole contribue à au moins un cinquième des revenus nationaux. À cause de la place importante qu'occupe le café dans l'économie de ces pays, une grande fluctuation des prix dans ce marché peut influencer de façon substantielle leur développement social et économique. Ceci est vrai même si les producteurs de café ne reçoivent habituellement que 5 à 10 % du prix final du café au détail.²⁹

Malgré l'importance du café pour un grand nombre de pays et, inversement, le risque qu'il peut représenter si sa valeur marchande diminue, il n'existe pas aujourd'hui d'organisme de contrôle pour déterminer le prix du café. Conséquemment, le prix fluctue constamment en fonction de l'offre et la demande soit à la Bourse de New York pour le café arabica ou à la Bourse de Londres pour le café robusta. Il n'y a donc aucun prix plancher pour cette denrée ce qui met les producteurs dans une position d'extrême vulnérabilité face aux fluctuations du marché. Le prix du café a subi des fluctuations importantes depuis 1977 et atteint, aujourd'hui, les plus bas prix des 20 dernières années. De plus, malgré les baisses importantes du coût du café vert (et, conséquemment, baisses de revenus pour les producteurs de café), les prix au détail n'ont pas baissé. Ceci représente des augmentations de profits importants pour les compagnies traditionnelles de café.³⁰

3.2 Le segment du café équitable

Mondialement, on estime la valeur des ventes de café équitable à environ 393 millions \$US ou quelques 29 millions de livre de café. La valeur marchande du café équitable en Amérique du Nord représentait 64,4 millions \$US en 2000, soit 58,1 millions \$US aux États-Unis et 6,3 millions \$US au Canada.³¹ En termes de quantité, 2 millions de livres de café vert certifié "équitable" ont été vendues aux États-Unis en 1999 et ce chiffre a plus que doublé en 2000 pour atteindre 4,3 millions de livres. Au Canada, la quantité de café équitable vendu en l'an 2000 était de 420 000 livres en 2000.

²⁷ The Fair Trade Foundation (1997). *Spilling the Beans : What's wrong with the coffee trade ?*

²⁸ Decornoy (1996). "Quand la quête de dignité devient la règle : De l'échange inégal au commerce équitable"

²⁹ Dicum, Gregory et Nina Luttinger (1999). *The Coffee Book : Anatomy of an Industry From Crop to the Last Drop*

³⁰ Giovannucci, Daniele (2001). *Sustainable Coffee Survey of the North American Specialty Coffee Industry*. Pour The Summit Foundation, The Nature Conservancy, North American Commission for Environmental Cooperation, Specialty Coffee Association of America, The World Bank.

³¹ Ibidem

En Europe, une région du monde où le commerce équitable du café existe depuis plus longtemps qu'en Amérique et où les parts de marché des produits équitables sont plus grandes, on estime les ventes de café équitable à environ 300 millions \$US.³²

Selon TransFair USA, il existe aujourd'hui 300 coopératives de producteurs qui vendent du café équitable, ce qui représente environ 550 000 paysans et leurs familles. Ces producteurs proviennent de 21 pays à travers l'Amérique Latine, l'Asie et l'Afrique.³³ Les plus gros exportateurs sont les pays d'Amérique latine et, plus particulièrement, le Guatemala, le Costa Rica, le Mexique et la Colombie. Pour donner une vue d'ensemble, notons que les producteurs de café équitables proviennent majoritairement de l'Amérique centrale (53,0 %), suivi des producteurs de l'Amérique du Sud (45,1 %), du Mexique (27,2 %), de l'Asie (15,8 %) et finalement de l'Afrique (11,7 %).³⁴

En 2000, les producteurs de café équitable ont reçu en moyenne 0,75 \$US de plus par livre de café que le prix du marché londonien LCE pour le café robusta et 0,43 \$US de plus par livre de café que le prix du marché New-Yorkais pour le café arabica.³⁵

3.3 L'industrie du café équitable aux États-Unis

Les États-Unis sont, de loin, les plus grands importateurs de café au monde. En 2000, 22 millions de sacs de 60 kilos de café vert ont été exportés vers ce pays.³⁶ Ce chiffre représente environ un cinquième de la production mondiale. Inversement, le café est l'importation agricole des États-Unis la plus importante en terme monétaire. Une étude récente de l'association nationale de café des États-Unis - nommée National Coffee Association (NCA) - révèle que 54 % de la population américaine boit du café quotidiennement et que, de ce nombre, 18,2 % boit uniquement du café gourmet, catégorie qui inclut les cafés expresso, cappuccino, latte, les cafés froids, le café équitable et le café biologique.³⁷

La demande de café aux États-Unis est en hausse d'environ 1 % depuis 1999 et cette tendance semble vouloir se maintenir. Cependant, le segment " café gourmet " - qui représente 17 % des

³² Statistiques de TransFair USA. Site Web consulté le 11 juin 2001. Adresse URL : <http://www.TransFairusa.org>

³³ TransFair USA. Site Web consulté en février 2002. Adresse URL : www.TransFairusa.org

³⁴ Giovannucci, Daniele (2001). Sustainable Coffee Survey of the North American Specialty Coffee Industry. Pour the Summit Foundation, The Nature Conservancy, North American Commission for Environmental Cooperation, Specialty Coffee Association of America, The World Bank.

³⁵ Ibidem.

³⁶ International Coffee Organization. Site Web consulté en février 2002. Adresse URL : www.ico.org

³⁷ National Coffee Association of USA (2000). NCA Coffee Drinking Trends Survey.

importations de café aux États-Unis et 40 % de la valeur des ventes de café au détail - est le seul segment dans l'industrie du café à afficher des hausses bien plus importantes, soit plus de 5 %. En 1998, 108 millions d'américains (ou 47 % de la population) consommaient des cafés gourmets contre 80 millions (ou 35 % de la population) en 1997. Les importations américaines de café vert utilisé pour les cafés gourmets représentaient plus de 5 % de la production mondiale de ce type de café, d'une valeur marchande de 7,8 milliards \$US.³⁸ D'après la Specialty Coffee Association of America, cette augmentation est due à la prolifération et la hausse de popularité des chaînes commerciales de café comme Starbucks ainsi que la préférence des jeunes (la Génération X, née entre les années 1965 et 1980) pour des cafés de qualité.

L'industrie du café gourmet semble donc être à un stage de croissance rapide habituellement typique de la première partie du cycle de vie d'un produit. Il existe d'autres signes indiquant son potentiel de croissance tels que : une forte compétition entre les détaillants basée sur la différenciation du produit et non sur leurs prix ainsi qu'un haut taux d'innovation comme, par exemple, au niveau des nouvelles sortes de café "latte", les cafés glacés, etc. adaptées au marché américain. De plus, le territoire américain – à l'exception de la côte ouest américaine – n'est pas encore saturé de cafés/bistros et les occasions de croissance sont importantes pour les cafés gourmets et, donc, pour le café équitable.³⁹

Notons, en conclusion, qu'il existe trois principaux acteurs au sein de la structure du marché du café aux États-Unis : les importateurs, les torréfacteurs/vendeurs en gros et les détaillants. La majorité du café vert rejoint le marché américain grâce à 79 importateurs et est ensuite vendu à environ 1000 torréfacteurs pour la phase finale de transformation du café. La majorité de ces derniers sont des "microtorréfacteurs" et fournissent du café torréfié à petite échelle.⁴⁰

³⁸ Giovannucci, Daniele (2001). *Sustainable Coffee Survey of the North American Specialty Coffee Industry*. Pour The Summit Foundation, The Nature Conservancy, North American Commission for Environmental Cooperation, Specialty Coffee Association of America, The World Bank.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ TransFair USA. Site Web consulté le 11 juin 2001. Adresse URL : <http://www.TransFairusa.org>

4. EQUAL EXCHANGE : HISTORIQUE

Maintenant que nous avons fait le portrait du mouvement et de l'industrie dans lesquels s'inscrit Equal Exchange, nous allons tenter de faire une analyse plus pointue de cette OCE américaine organisée en coopérative de travailleurs. Nous allons commencer par présenter les fondateurs de la coopérative et explorer ce qu'était leur projet initial avant même la mise sur pied officielle de l'entreprise. Pour ce faire, il y aura une description de leurs objectifs de base tel que décrit dans un document rédigé en 1985. Nous allons ensuite expliquer l'évolution de ces objectifs jusqu'à leurs formes finales. Plus loin, nous explorerons des raisons qui ont poussé les fondateurs à choisir le café comme produit vedette de leur entreprise, ainsi qu'une explication du démarrage et des appuis qu'ils ont reçus. Nous poursuivrons ensuite, dans les sections subséquentes, par l'analyse des dimensions organisationnelles et institutionnelles d'Equal Exchange.

4.1 Les fondateurs d'Equal Exchange

Equal Exchange est le fruit de l'initiative de trois individus, ses fondateurs : Rink Dickinson, Jonathan Rosenthal et Michael Rozyne. Ils étaient tous déjà impliqués dans l'industrie de l'alimentation biologique et avaient, de plus, une expérience du mode de gouvernance et de gestion démocratiques propre aux coopératives. Ces trois hommes se sont en effet connus en travaillant ensemble pendant quatre ans, dans la coopérative de consommateurs Northeast Cooperative à Cambridge, au Massachusetts. Tous les trois diplômés universitaires et de race blanche, ils avaient cumulé ensemble 15 ans d'expérience dans l'industrie de l'alimentation lorsqu'ils ont pensé à réaliser un nouveau projet d'affaires.⁴¹

4.2 Le projet d'Equal Exchange

C'est donc près d'un an avant le démarrage officiel d'Equal Exchange en 1986 que les fondateurs se sont rencontrés et ont mis sur papier les **quatre objectifs** qu'ils réservaient à leur projet d'entreprise. La première version du document "Equal Exchange Business Description", écrit le 20 mai 1985, nous indique que ces objectifs touchaient tour à tour les producteurs, les consommateurs, le mouvement du commerce équitable ainsi que l'entreprise elle-même. Les explications suivantes décrivent les objectifs initiaux des fondateurs ainsi que les variations subséquentes qu'ils en ont fait.

1) Le premier objectif touche les **producteurs**. Sa description se lit comme suit : "consolider la fondation économique de coopératives, d'entreprises et de gouvernements socialement progressistes situés dans des pays en voie de développement en leur offrant un marché de taille pour leurs produits

aux États-Unis ”.⁴² Cet objectif, qui rejoint intimement l’objectif principal du mouvement du commerce équitable, tente d’insérer des acteurs marginalisés du commerce international tels les petits producteurs et les artisans du Sud en leur offrant un accès alternatif à des marchés du Nord. Avec le temps, cet objectif s’est transformé et s’est simplifié. Il est devenu “ développer le marché américain pour les produits provenant des pays en voie de développement ”.

2) L’objectif lié aux **consommateurs** est de nature éducative et consiste à “ sensibiliser les consommateurs américains à l’histoire des pays en voie de développement et à l’interdépendance qui lie la pauvreté de ces pays avec leurs propres habitudes nord-américaines de consommation ”. Ce faisant, les fondateurs d’Equal Exchange voulaient atteindre deux objectifs sous-jacents: de un, contribuer au développement d’un système d’échange commercial plus juste et, de deux, créer un marché pour les produits provenant de pays en voie de développement. Dans la version finale et officielle du plan d’affaires, le côté éducatif est toujours mis de l’avant mais on y ajoute un autre mandat plus traditionnellement commercial, celui d’offrir des “ produits de qualité ” aux consommateurs nord-américains.

3) Durant ces années d’émergence de l’entreprise, les fondateurs d’Equal Exchange voulaient consciemment “ se joindre à l’industrie émergente du commerce alternatif aux États-Unis. ” En effet, leur troisième objectif était, à l’époque, d’aider à construire et de participer à la création du **mouvement** grandissant d’entreprises socialement responsables. L’activité d’Equal Exchange n’était donc pas considérée comme individuelle et isolée mais comme s’insérant dans une action collective. Les choix stratégiques que fait l’entreprise (comme son choix de produit par exemple) doivent donc, selon eux, être compris à l’intérieur d’un contexte plus grand, celui du mouvement du commerce “ alternatif ” aujourd’hui nommé commerce équitable. Cet objectif a été complètement abandonné dans le plan d’affaires officiel, même si l’action et l’engagement d’Equal Exchange envers la cause et le mouvement du commerce équitable sont toujours réels.

4) Outre cette adhésion au mouvement du commerce équitable, il faut noter que la forme coopérative de l’entreprise n’était pas un objectif de base du projet initial des fondateurs. En effet, le quatrième et dernier objectif traite de **l’entreprise** en ces termes : “ Créer une compagnie financièrement stable où des personnes talentueuses peuvent participer à un travail rempli de défis pour un changement social et leur donner un salaire modéré mais permettant une bonne qualité de vie. ” Dans le plan d’affaires officiel, cet objectif est cependant complètement mis de côté et aucune mention n’est faite d’un objectif lié au mode de propriété et de gestion de l’entreprise.

⁴¹ Equal Exchange (1985). “ Equal Exchange Business Description ”

Aujourd'hui, on retrouve certaines activités permettant la réalisation de ces quatre objectifs initiaux au sein du fonctionnement d'Equal Exchange mais à des degrés divers. L'entreprise offre effectivement aux producteurs de café du Sud un marché américain de plus en plus important. Les producteurs-fournisseurs sont, de plus, au cœur de la mission de l'organisation (voir 6.2.1 "Le rapport aux producteurs-fournisseurs").

L'éducation auprès des consommateurs se fait souvent d'une façon ciblée ou encore d'une façon informelle. Equal Exchange a développé, par exemple, un programme pour éduquer, plus particulièrement, les membres de communautés religieuses (voir 6.2.4 "Le rapport aux usagers"). De plus, différents travailleurs de la coopérative contribuent à l'éducation des consommateurs dans le cadre de leurs fonctions et même dans leur vie privée, sans pour autant en avoir le mandat spécifique. Certaines personnes contribuent à la réalisation du bulletin d'information d'Equal Exchange "Java Jive", d'autres sont invitées à donner des conférences dans des universités, et d'autres encore distribuent des dépliants d'information dans différents points de vente.

En ce qui a trait à l'entreprise elle-même, la forme coopérative qu'elle a adoptée semble être devenue au fil du temps un objectif important dans la réalisation du projet d'entreprise. Les valeurs démocratiques, que la coopérative exige en amont des petits producteurs, sont ainsi intégrées au tissu même de l'entreprise de commercialisation qu'est Equal Exchange. Cependant, malgré cette prise de position plutôt inattendue, on sent toujours une certaine ambivalence à ce sujet. Certains employés d'Equal Exchange sont plus ou moins intéressés par la gestion démocratique et participative de l'entreprise, tandis que d'autres considèrent cet aspect comme étant fondamental pour une entreprise de commerce équitable.

4.3 Le choix du produit

Depuis la rédaction du plan d'affaires, un autre élément d'importance stratégique a été débattu au sein de la coopérative : **le choix du produit**. Ce choix détermine en effet le positionnement d'une entreprise dans un contexte industriel spécifique et aide à définir le segment de la population qu'elle veut cibler lors de la vente de son produit.

Même si Equal Exchange est aujourd'hui perçue par la population américaine comme une entreprise "de café", ce produit n'a jamais fait partie des objectifs initiaux de la coopérative. Au tout début de la formation de la coopérative, les fondateurs ne mettaient pas ce produit particulièrement en valeur. La

⁴² Traduction libre par nous.

vision initiale était de commencer par la commercialisation du café pour ensuite entrer dans d'autres secteurs de l'industrie de l'alimentation. Dans le document de nature historique " Liftoff! EE Fair Trade History 1985-90 ", il est écrit que " durant les premières années d'existence d'Equal Exchange, une partie importante du temps et de l'énergie des gestionnaires était consacrée à la recherche de d'autres produits d'alimentation équitable dans le but de vendre beaucoup plus que du café ".⁴³ Cependant, malgré les discussions portant sur les possibilités d'inclure dans la gamme de produits de la coopérative, par exemple, du cacao de la Bolivie, du thon du Cap Vert, et du poivre noir du Sri Lanka ainsi que les efforts plus poussés pour y inclure le thé⁴⁴, il reste qu'Equal Exchange a toujours vendu principalement du café.

Cette activité commerciale a commencé par le lancement du " Café Nica ", le premier café offert par Equal Exchange. Le choix de ce produit provenant du Nicaragua fut motivé essentiellement par des motifs politiques. À cette époque, l'administration Reagan avait imposé un embargo sur les produits provenant de ce pays. Le gouvernement américain se disait alors provoqué par l'aide du gouvernement marxiste du Nicaragua, la guérilla Sandiniste, aux rebelles de gauche du El Salvador. En plus de leur imposer un embargo qui bloqua toute importation directe des produits du Nicaragua vers les États-Unis, l'administration Reagan décida de subventionner la guérilla anti-Sandiniste pour, espérait-elle, forcer un changement de gouvernement au sein de ce pays. D'après Equal Exchange, ces mesures n'étaient pas justifiées et nuisaient indûment à la situation économique des petits producteurs du Nicaragua. C'est donc en guise de contestation politique contre son propre gouvernement et pour les agriculteurs de ce pays qu'Equal Exchange importa du café du Nicaragua. Cependant, pour ce faire, la coopérative Equal Exchange dut importer son café d'un tiers pays et prouver que son produit y avait été substantiellement modifié car c'était, à l'époque, le seul moyen possible d'importer des produits provenant du Nicaragua selon la nouvelle loi. Equal Exchange a donc décidé d'acheter son café d'une organisation de commerce équitable hollandaise, la Stichting Idee Import (SII).

Avec les années, Equal Exchange importa dans un même esprit de contestation politique du café provenant d'El Salvador (un café substitut de la marque Folger – boycottée à l'époque et qui est toujours la cible de militants) ainsi que le " Café Libre " du Zimbabwe et de la Tanzanie (contre l'Apartheid en Afrique du Sud).

Le choix du produit est donc une conséquence directe de la position politique et des valeurs que défendaient les fondateurs d'Equal Exchange et, subséquentement, les employés-propriétaires. Mais la

⁴³ "Throughout the early history of EE, a significant amount of effort and management time is spent pursuing other food products to move the company beyond coffee". (Traduction libre par nous)

coopérative n'était pas perçue au départ comme une entreprise de commercialisation de café. Le seul autre produit à faire partie de l'activité commerciale de la coopérative depuis 1999 est le thé. Conséquemment, la coopérative se définit maintenant comme étant une entreprise à propriété " privée " (au sens de non gouvernementale) offrant du café gourmet et du thé gourmet⁴⁵ mais certains membres de la coopérative restent encore aujourd'hui ouverts à offrir un éventail plus large de produits d'alimentation.

4.4 Le démarrage

Les racines d'Equal Exchange - le premier importateur de café équitable en Amérique du Nord - remontent au début des années 1980. À cette époque, le commerce équitable était encore très peu connu des consommateurs américains moyens et concernait presque exclusivement les communautés religieuses tant en amont – dans l'organisation des réseaux de production – qu'en aval – dans la vente à leurs membres des biens d'artisanat.⁴⁶

Dès le début, Equal Exchange a dû dédier beaucoup de temps et d'énergie à sa lutte contre l'embargo américain des produits provenant du Nicaragua de 1985 et à ses relations publiques. En effet, sa toute première commande de café fut détenue aux douanes américaines pendant cinq semaines avant qu'elle puisse arriver à bon port et ce, grâce à l'aide de l'avocate Margie Ratner, du Centre pour les droits constitutionnels (" Center for Constitutional Rights ").

Un autre moment douloureux eut lieu en 1988 lorsque le gouvernement américain déclara publiquement qu'il désirait rendre la législation de l'époque encore plus restrictive et empêcher complètement l'importation de produits provenant du Nicaragua, même si ceux-ci provenaient d'un tiers pays.⁴⁷ Dès lors, Equal Exchange dû, pour protéger l'existence même de son produit, assumer un rôle de relations publiques pour sensibiliser la population aux enjeux entourant ce débat. Equal Exchange, ainsi que des groupes de militants, ont fait pression auprès du gouvernement américain pour pouvoir conserver le droit de vendre des produits provenant de ce pays, même s'ils devaient, pour ce faire, répondre à certaines contraintes. En fin de compte, tous ces groupes ont eu gain de cause car le gouvernement américain décida de ne pas modifier les exigences de son embargo. Equal Exchange put donc, après avoir passé à travers des moments de stress importants, continuer à vendre son Café Nica du Nicaragua.

⁴⁴ En 1987, Equal Exchange intégra le thé " Samusala " provenant du mouvement Saravodaya mais cessa sa commercialisation en 1990. La coopérative réintégra différentes marques de thé en 1999.

⁴⁵ Traduction libre par nous de " a privately owned gourmet coffee and tea company ", tiré du Document promotionnel de Equal Exchange : " Investing in Fair Trade ". Distribué en 2000-2001.

⁴⁶ Voir section 2.2 du présent document.

⁴⁷ Comme nous l'avons mentionné précédemment, la législation de 1985 permettait à une compagnie américaine d'importer des produits provenant du Nicaragua seulement si ceux-ci étaient substantiellement modifiés dans un tiers pays.

L'opposition d'Equal Exchange aux décisions commerciales prises par son gouvernement était, conséquemment, lourde à porter pour l'entreprise émergente. De plus, durant ces années d'apprentissage, la coopérative était aux prises avec de multiples interrogations sur son identité en temps qu'entreprise telles : quel produit devrait-on commercialiser ? Quelle est l'image de la marque ? Quelles devraient être les caractéristiques des fournisseurs ? Est-ce que la coopérative serait mieux de faire des affaires avec des gouvernements ou directement avec des fermiers ? Quel prix devrait-on payer les producteurs ? Et finalement, qu'est-ce que le commerce équitable si, effectivement, tel est le mouvement dans lequel s'inscrit l'entreprise ? Ce n'est que graduellement que la coopérative répondit à toutes ces questions. Cependant, il est certain que la création de IFAT (en 1989) grâce, en partie, à la participation d'Equal Exchange, représenta une avancée significative dans la recherche d'identité de la coopérative et dans son positionnement au sein du mouvement du commerce équitable.

C'est vraiment en 1990 que plusieurs signes permettaient de croire que la compagnie entrait vraiment dans une période de stabilité et de croissance. En effet, en plus de faire des excédents, Equal Exchange déménagea de Boston à Stoughton dans un entrepôt plus grand. Son personnel cadre s'agrandit pour inclure, en plus des trois fondateurs, deux femmes : Sue Oppie et Myrna Greenfield. La coopérative commence aussi, durant cette même période, à se définir comme un "organisme de commerce équitable". De plus, pour montrer son engagement envers ce concept, l'entreprise consacra le temps d'une personne à temps partiel pour mieux définir ce qu'est le commerce équitable et faire une recherche sur les améliorations à faire pour son développement. Finalement, la vision de l'entreprise semblait être beaucoup plus claire que durant ses premières années d'existence. Dans le rapport annuel d'Equal Exchange de 1989, on y écrit enfin: " Nous voulons que le commerce alternatif soit un concept familier pour des millions d'américains d'ici le tournant du siècle "⁴⁸.

⁴⁸ Traduction libre par nous de : " We want alternative trade to be a familiar concept to millions of U.S. citizens by the turn of the century ".

4.5 Les appuis reçus

Malgré cet idéalisme, il reste que, lors de sa mise sur pied, Equal Exchange était perçue comme représentant un haut risque financier. Il était donc difficile pour les fondateurs de trouver du capital de risque durant ses premières années d'existence. Pour remédier à ce problème, les fondateurs développèrent une formule de financement qui allait offrir à des **investisseurs** des parts dans la coopérative en échange d'une partie de ses excédents avec, comme objectif, un taux de rendement de 5 %. De plus, la coopérative sollicita des prêts principalement de communautés religieuses. Ce montage financier fut un succès puisqu'il permit aux fondateurs d'amasser assez d'argent pour démarrer l'entreprise.

Aujourd'hui, Equal Exchange a 254 investisseurs institutionnels et individuels pour une somme de 1,3 millions de \$US et près de 20 prêteurs pour un total de 600 000 \$. La très grande majorité des "actionnaires" sont des individus qui investissent en leur propre nom. Cependant, environ 80 % des prêteurs et 5 % des investisseurs proviennent d'institutions religieuses. Mentionnons entre autres : Society of the Holy Child Jesus, Sisters of Charity of the Incarnate Word, Sisters of the Humility of Mary, Sisters of charity of New York, Marionist Sharing Fund, Sisters of Charity of St. Elisabeth, Sisters of Charity of the Blessed Virgin Mary. Notons aussi que le groupe qui, au tout début, investit le plus d'argent fût les communautés religieuses avec, comme premier investisseur, les sœurs dominicaines.

Une deuxième source de support importante fut le **mouvement de solidarité internationale** et les groupes tels "Solidarity with the People of Central America" et "Neighbor to Neighbor." Durant les premières années d'existence de la coopérative, il n'y avait pas d'associations ou d'organismes de certification liés au commerce équitable aux États-Unis. Ceci força Equal Exchange à chercher des sources d'appui alternatives. Comme le choix du Café Nica était de nature politique, les groupes de solidarité avec les gouvernements révolutionnaires dans les pays d'Amérique latine étaient donc un choix logique de partenaires. Ces derniers offraient un support commercial direct à l'entreprise car ils constituaient, d'un côté, un marché pour leurs produits et, d'un autre côté, faisaient de la promotion pour la mission d'Equal Exchange. En effet, les groupes de solidarité internationale informaient la population américaine de la situation politique de ces pays et, ce faisant, faisaient de la publicité à une entreprise – Equal Exchange - qui proposait une action concrète de solidarité : l'aide directe aux paysans provenant de ces pays en difficulté.

Une troisième source d'appui fut l'entreprise hollandaise Stichting Idee Import (SII), **un organisme de commerce équitable**. En fait, comme nous l'avons déjà mentionné, son rôle était crucial pour la coopérative en phase d'émergence car SII pouvait agir en tant qu'intermédiaire commercial alors

qu'Equal Exchange ne pouvait pas acheter du café directement des producteurs du Nicaragua. De plus, SII aida Equal Exchange à se définir en temps qu'acteur du mouvement émergeant du commerce équitable. Avant cette collaboration, qu'on pourrait qualifier d'imposée par l'environnement politique de l'époque, Equal Exchange se développa en solitaire, sans participer au développement institutionnel du mouvement du commerce équitable. Cependant, après ces premiers contacts avec des organisations européennes, la coopérative devint plus ouverte aux discussions et aux rencontres relatives au commerce équitable, devenant peu à peu un acteur actif du mouvement du commerce équitable.

Une quatrième source de support se trouvait au sein de **coopératives** de consommateurs et d'épiceries (non-coopératives) d'aliments biologiques. En effet, le Cambridge Food Co-op (aujourd'hui Harvest Cooperatives) et Northeast Co-ops furent les premiers clients d'Equal Exchange. Ce support provenait d'une appréciation du produit mais aussi d'un sentiment de solidarité : non seulement les produits équitables provenaient de coopératives agricoles, mais Equal Exchange elle-même était organisée sous le modèle coopératif. Cet état de fait rendit ce type de clients plus réceptifs à vendre le café d'Equal Exchange. Le fait que les fondateurs eux-mêmes aient travaillé dans ce milieu et y aient développé tout un réseau de contacts devaient aussi aider.

Un autre acteur influent provenant du secteur coopératif mais fort différent de ceux que nous venons de mentionner fut la coopérative financière anglaise : Shared Interest. Cette dernière offra, dès le début des années 1990, une ligne de crédit de plus d'un million de \$US à la coopérative. Une telle marge de manœuvre donna la possibilité à Equal Exchange de faire des prêts à faible taux d'intérêt à ses producteurs lors de la saison des semences, un des objectifs du commerce équitable. Ces exemples nous montrent que l'entraide entre coopératives a donc été bien présente dans l'évolution d'Equal Exchange : une coopérative financière offre une marge de crédit à une coopérative de travail qui, elle, offre, d'une part, un prêt à une coopérative agricole et, d'autre part, un produit à une coopérative de consommateurs.

5. DIMENSION INSTITUTIONNELLE D'EQUAL EXCHANGE⁴⁹

Après avoir traité des grands points du contexte ainsi que du démarrage d'Equal Exchange, il nous faut entrer dans l'analyse des dimensions institutionnelle et organisationnelle de la coopérative. À travers l'examen de la dimension institutionnelle, nous ferons ressortir la structure d'association d'Equal Exchange ainsi que la participation aux pouvoirs dans cette entreprise de l'économie sociale. Ensuite, après avoir mentionné son statut juridique, nous présenterons les acteurs impliqués dans la gouvernance

⁴⁹ Cette section repose sur les renseignements contenus dans les Règlements généraux modifiés et adoptés le 15 juillet 1997, dans un document sur la matrice de la participation aux décisions créées par Equal Exchange ainsi que sur notre collecte de données par entrevues pour établir l'organigramme de la coopérative.

de la coopérative : les travailleurs membres-propriétaires et les autres employés participants aux rencontres, l'assemblée générale des membres, le conseil d'administration (CA) ainsi que son président et les comités du conseil. Nous enchaînerons avec les composantes à l'interface de la structure d'association et de la structure d'entreprise : la direction générale (deux codirecteurs), les chefs de départements et le comité de gestion. Nous avons aussi choisi d'intégrer dans cette partie l'analyse des investisseurs-actionnaires et le réseau d'Equal Exchange car ils représentent des groupes de personnes ayant une influence certaine sur l'articulation de la coopérative. Nous allons finalement traiter des rapports de pouvoir à l'interne en faisant ressortir la structure de la participation aux prises de décisions propre à Equal Exchange avant d'entamer, dans la section subséquente, la dimension organisationnelle de la coopérative.

5.1 Le statut juridique

Les coopératives aux États-Unis sont régies par des lois d'État et non des lois fédérales. Conséquemment, Equal Exchange est incorporée sous les Lois générales du Massachusetts (*“ General Laws of Massachusetts ”*) Partie 1, Titre XXII (Corporations) au Chapitre 156 et 157 (Corporations coopératives). Sous la section 157A sont indiquées les lois régissant les coopératives de travailleurs dont l'*“ Employee Cooperative Corporations Act ”*.

5.2 Présentation des acteurs et de la structure d'association

Dans cette première section de la dimension institutionnelle, nous allons présenter les différents acteurs impliqués dans la gouvernance et la gestion d'Equal Exchange. Pour nous aider à mieux saisir ces acteurs ainsi que leurs rôles au sein de la coopérative, nous les avons placés visuellement à la figure 3 ci-après.

5.2.1 Les employés et les travailleurs membres-propriétaires

Tout d'abord, les membres de la coopérative sont les employés qui y travaillent soit à temps plein, soit à temps partiel. Cependant, avant de pouvoir devenir membre, une personne embauchée par l'entreprise doit avoir travaillé à Equal Exchange pendant un an et, suite à cette année appelée *“ de probation ”*, doit être élue par au moins les deux tiers des membres actifs de la coopérative. Après avoir été élu comme membre de la coopérative, l'employé doit payer une part d'admissibilité - qualifiée de *“ membership fee ”* - dont le montant est prédéterminé par le conseil d'administration. En 2001, le prix de cette part était de 2 000 \$US. Tous les membres deviennent, par après, des propriétaires de l'entreprise puisqu'ils possèdent une part de la société. Les membres peuvent recevoir jusqu'à 20 % des excédents de l'entreprise chaque année. Ces excédents sont distribués sous formes de rabais (*“ Patronage Rebates ”*). Cependant, lorsqu'un membre cesse de travailler pour Equal Exchange, sa part est vendue à l'organisation.

Si un employé ne reçoit pas l'approbation d'au moins deux tiers des membres, il ne peut devenir membre et, en règle générale, cesse de travailler au sein de la coopérative. Dans des cas exceptionnels, une pétition écrite par l'employé et approuvée par au moins les deux tiers des membres peut permettre à un employé de continuer à travailler après qu'il ait été refusé comme membre. Cependant, cette mesure n'a pas été utilisée jusqu'à présent dans l'histoire de la coopérative. Notons aussi qu'un employé peut, dès le départ, souhaiter ne pas devenir membre de la coopérative. Cette demande doit, toutefois, recevoir l'approbation des deux tiers des membres.

Le nombre de membres en 2000 était de 25 personnes sur un total de 39 employés. La répartition des femmes et des hommes est aujourd'hui équilibrée et on ne peut identifier un domaine d'activité au sein de l'entreprise qui serait discriminatoire pour un de ces deux groupes. La seule exception est celle du poste de directeur général où on retrouve, depuis la mise sur pied de l'entreprise en 1986, que des hommes. Cette situation est due principalement au fait que se sont exclusivement les fondateurs (des hommes) qui, jusqu'à tout récemment, ont assumé ce rôle. Cet équilibre hommes / femmes au sein de l'entreprise n'a cependant pas toujours existé. Au début, lorsque le nombre d'employés était très limité, les femmes étaient minoritaires et leur intégration fut pendant plusieurs années une préoccupation pour les fondateurs.

La majorité des employés d'Equal Exchange sont de race blanche et ont un niveau d'éducation universitaire. À part la responsable des relations avec les producteurs qui est d'origine latino-américaine, les minorités visibles sont moins présentes dans les postes de bureau. On retrouve en effet un plus grand pourcentage de minorités visibles dans l'entrepôt de la coopérative que dans les postes à caractère plus professionnel (finance, marketing, graphisme) et/ou administratif.

5.2.2 Coordonnateur des travailleurs-membres

Tous les membres d'Equal Exchange doivent élire une fois l'an un **représentant nommé coordonnateur des travailleurs-membres**. Une fois en poste, cette personne (nommée "*worker-owner coordinator*"), doit siéger sur divers comités comme le comité de gestion (voir 5.2.9 "Le comité de gestion") et le comité en charge des nominations au C.A. (voir 5.2.4 "Le conseil d'administration"). Ce coordonnateur doit aussi assurer un certain leadership dans l'organisation des ateliers de formation des employés. Ce travail se fait en plus du travail standard pour lequel le coordonnateur a été initialement embauché. La charge de travail peut être légèrement ajustée, mais les employés qui s'engagent à assumer les responsabilités de ce poste doivent souvent le faire en partie bénévolement. Tel est le cas pour Rodney North, le coordonnateur actuel des travailleurs-membres d'Equal Exchange.

5.2.3 L'assemblée générale des membres et autres rencontres générales

Les membres se réunissent en assemblée générale annuelle le premier mai (ou près de cette date) chaque année. La date exacte ainsi que le lieu de la rencontre sont déterminés par le conseil d'administration. La raison d'être de l'assemblée annuelle des membres est d'élire les membres du conseil d'administration, de prendre des décisions prescrites par la loi ou par les articles des règlements de la coopérative ou encore de répondre à des préoccupations du directeur général ou d'au moins 20 % des membres. Il faut une majorité des voix exprimées par les membres présents à l'assemblée pour qu'une décision soit prise. Comme dans toute coopérative de travailleurs, ces derniers ont un – et un seul - droit de vote lors de l'assemblée des membres. Ce sont les seuls acteurs qui possèdent le droit de vote à l'assemblée générale des membres.

Equal Exchange organise aussi annuellement **une rencontre en résidence (“ retraite ”) réunissant tous les employés et les membres du conseil d'administration** pour discuter d'un thème particulier. “ La certification et TransFair USA ”, “ Le commerce équitable : au-delà du café ”, “ La mission d'Equal Exchange ” sont tous des thèmes qui ont déjà été abordés lors des retraites passées d'Equal Exchange. L'organisation de cet événement est assurée principalement par les employés d'Equal Exchange sur une base rotative quoique le thème soit soumis à l'approbation de la direction de la coopérative.

5.2.4 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) d'Equal Exchange peut être composé de 3 à 11 administrateurs. Selon les règlements de la coopérative, le CA peut comprendre de 3 à 8 membres-proprétaires élus par et parmi les travailleurs-membres de la coopérative ainsi que, au plus, 3 membres externes. En 2000, le CA était composé de 9 membres dont 6 étaient des membres-proprétaires et 3 des personnes œuvrant à l'extérieur de la coopérative. Le CA d'Equal Exchange se réunit, depuis 2000, quatre fois par année. Ceci représente une diminution par rapport au six réunions par année traditionnellement imposées aux membres du conseil d'administration.

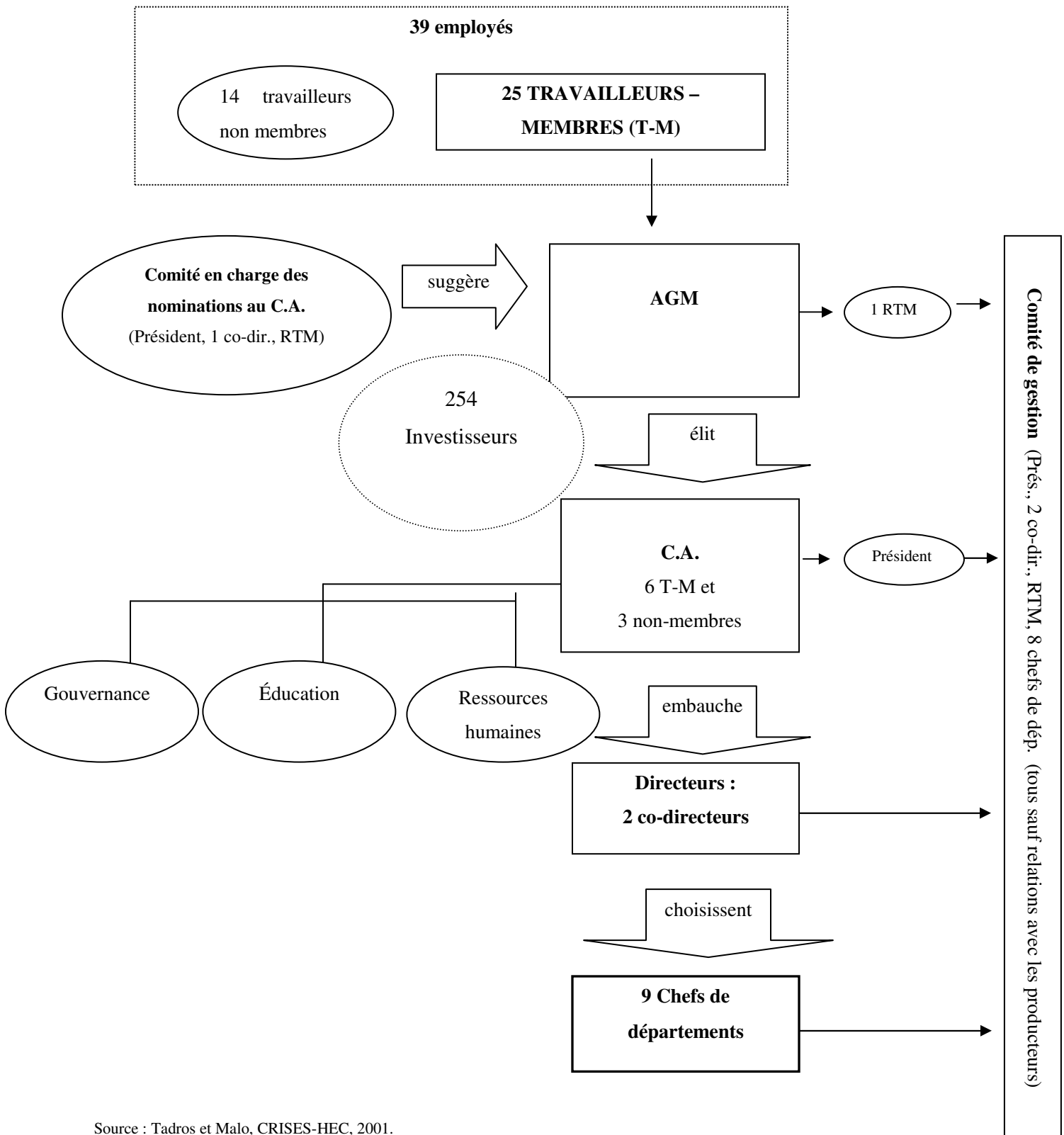
En terme de la répartition des hommes et des femmes au conseil d'administration, 7 des 9 membres sont présentement des hommes, ce qui représente un certain déséquilibre dans la représentation des femmes au niveau de la gouvernance de la coopérative. Aussi, on remarque une représentation disproportionnée des chefs de départements de la coopérative au sein du CA puisqu'ils occupent 4 des 6 postes réservés aux travailleurs-membres. Ces chefs de département sont : le coordonnateur du capital (aussi président du CA), le directeur du programme “ Interfaith ”⁵⁰, le directeur des achats et le directeur des ventes. Les

⁵⁰ À la fin de 2001, il a succédé au Coordonnateur du capital, à la présidence du CA d'Equal Exchange.

deux autres postes sont occupés par des travailleurs-membres du département des ventes (une femme et un homme). En ce qui à trait aux trois derniers postes, un des membres “ externes ” du CA est Michael Rozyne, fondateur d’Equal Exchange tandis que les deux autres sont des professionnels dont un, une femme, est aussi un investisseur de la coopérative. Quoiqu’il n’y ait aucune règle qui impose la présence d’investisseurs dans le CA de la coopérative, la participation de ces derniers – ou d’un représentant - est désirée et sollicitée.

Les administrateurs sont élus une fois par année lors de l’assemblée générale des membres. Tous les administrateurs sont élus grâce à l’obtention de la majorité des votes des membres de l’assemblée. Les mises en nomination se font un mois avant les élections. Un membre-propriétaire en bonne et due forme peut se présenter comme candidat au CA soit en se mettant lui-même en nomination soit par l’entremise d’une mise en nomination par un autre travailleur membre-propriétaire. Le candidat doit ensuite, lors de l’assemblée générale, expliquer pourquoi il convoite ce poste et en quoi son expertise pourrait être bénéfique au CA de la coopérative. S’il est élu au CA, cet administrateur - garde ce poste pour une période de trois ans. Notons que, durant les dernières années, il y a toujours eu plus de candidats aux postes d’administrateur que de postes à combler.

Figure 3 : Dimension institutionnelle d'Equal Exchange
 (structure d'association et interface avec la structure d'entreprise)



Source : Tadros et Malo, CRISES-HEC, 2001.

La mise en nomination est différente pour les **3 postes d’administrateurs “ externes ” du CA** d’Equal Exchange. Une grande partie de la sélection des gens provenant de l’extérieur de l’organisation se fait par l’entremise du **Comité en charge des nominations au CA** (“ Nomination Committee ”). Ce comité est toujours constitué de trois personnes : le coordonnateur des travailleurs-membres, un des deux directeurs généraux et le président du CA. Leur fonction est de recruter des personnes ayant des expertises commerciales utiles pour Equal Exchange et qui seraient prêtes à s’impliquer bénévolement au sein du CA de la coopérative. Pour se faire, cependant, le comité sollicite les suggestions des travailleurs-membres et fait appel aux contacts professionnels de tous. Grâce à cette participation active des travailleurs-membres durant la recherche de candidats, ceux qui sont présentés sont habituellement aussi tous élus. Notons aussi que, une fois élus, les administrateurs externes gardent leur poste pendant un an et non trois ans comme les travailleurs-membres. Conséquemment, si un de ces administrateurs externes désire rester plus longtemps, il devra se présenter à nouveau aux élections de l’année suivante.

5.2.5 Les comités du CA

Un outil de gouvernance important est : la présence au besoin de comités du CA. En effet, plusieurs comités peuvent être formés par le CA pour répondre à des besoins spécifiques de la coopérative. Ces comités sont habituellement composés d’au moins un administrateur, de membres-proprétaires et d’employés nonmembres. En plus d’être des moteurs de recherche et des centres d’expertise, le CA peut aussi décider de confier à ces comités des pouvoirs décisionnels. Dernièrement, on comptait trois comités du CA, soit les comités d’éducation, de gouvernance et des ressources humaines.

Le comité d’éducation se charge d’écrire et de continuellement améliorer le manuel éducatif réservé à la formation des travailleurs-membres. Ce manuel – qui représente une sorte de curriculum éducatif pour les travailleurs-membres – contient de l’information sur des sujets éducatifs divers et pertinents à la coopérative (son environnement comme, par exemple, les principes du commerce équitable et les acteurs du mouvement; son fonctionnement interne avec, par exemple, la gestion coopérative; ou encore son secteur industriel : le café). Le comité est aussi responsable de voir au bon fonctionnement des séances de formation ou ateliers (voir section 6.2.3 “ Le rapport aux travailleurs ”). Le comité développe aussi des programmes comme le programme de mentorat. Cette initiative sert à mettre en relation les nouveaux employés des “ mentors ” - des travailleurs-membres plus anciens – avec l’objectif d’aider l’intégration des nouveaux employés.

Aujourd’hui, le président du comité est un travailleur-membre du département “ Interfaith ”; un autre membre du comité fait aussi partie de ce même département (et du CA), tandis que deux membres sont en marketing (dont le coordonnateur des travailleurs-membres) et un autre membre fait partie du département de finance. On compte, parmi ces cinq personnes une seule femme et un seul chef de département (soit, le membre non président faisant partie du département “ Interfaith ”).

Le comité de gouvernance, quant à lui, se charge de discuter toute question problématique touchant la gouvernance. En guise d’exemple, dernièrement, un des problèmes qui a fait surface au sein de la coopérative touchait l’intégration des employés situés à l’extérieur du bureau principal d’Equal Exchange. Pour résoudre ce problème, le comité a organisé des rencontres et animé des discussions pour pouvoir avoir une meilleure compréhension de la situation et trouver des solutions possibles. Ce comité est aussi en charge de faire des modifications, lorsque nécessaire, aux lettres patentes (“ Bylaws ”).

Ce comité est présentement constitué de quatre travailleurs-membres, tous des hommes : le coordonnateur du capital et président du CA, le chef du département “ Interfaith ” et membre du CA, le coordonnateur des travailleurs-membres et un des deux directeurs généraux. Ce comité n’a pas de président.

Le troisième et dernier comité du CA est le comité des ressources humaines. Ce comité est responsable d’élaborer et d’écrire les politiques touchant les ressources humaines (“ Personnel Policy ”) ainsi que les règles sous-jacentes aux contrats d’embauche. Le comité des ressources humaines doit aussi écrire et mettre à jour les lignes directrices relatives au processus d’embauche de nouveaux employés pour assurer un recrutement efficace et sans discrimination. De plus, ce comité doit s’assurer que la coopérative respecte les lois américaines touchant les ressources humaines.

Il y a, pour l’instant deux travailleurs-membres impliqués dans ce comité dont la présidente du comité qui travaille dans le département de finance et le chef de département des ventes (aussi membre du CA).

5.2.6 La présidence du CA

Un point tournant dans la composition du CA prit forme en 1998 quand, pour la première fois dans l’histoire de l’organisation, la présidence fut comblée par une autre personne qu’un des trois fondateurs de l’organisation. L’élection du nouveau président du conseil d’administration, Clark Arrington, a été

en effet un moment important pour l'organisation car il symbolisa pour plusieurs la dernière étape dans la mise sur pied d'une coopérative réellement autonome et représentant effectivement l'ensemble de ses membres. Il existait auparavant le sentiment que la coopérative était très ou peut-être même trop influencée par la vision de ses fondateurs pour réellement représenter ses travailleurs-membres. La venue de Arrington devint, en quelque sorte, le symbole d'une nouvelle maturité et d'une plus grande démocratie au sein de l'organisation.⁵¹ Deux des trois fondateurs sont toutefois encore impliqués dans la gouvernance et la gestion de l'organisation : Michael Rozyne est un des trois membres externes du CA et Rink Dickinson est l'un des deux directeurs généraux d'Equal Exchange.

5.2.7 Les deux directeurs généraux

Les membres du CA sont responsables de l'élection du ou des directeurs de la coopérative. Jusqu'à tout récemment, ce poste était occupé par un des fondateurs d'Equal Exchange. Depuis 1999, cependant, deux hommes assurent la codirection, soit un des fondateurs, Rink Dickinson et, un nonfondateur, Rob Everts.

Le rôle principal des directeurs généraux est d'assurer la coordination de l'organisme tout en respectant les grandes orientations définies par le CA. Les directeurs ont aussi la responsabilité de choisir les chefs des différents départements. Les deux directeurs font partie du comité de gestion (voir 5.2.9 " Le comité de gestion ") mais répartissent leur implication dans les autres comités. Pour l'instant, Rink Dickinson est très impliqué au niveau de la gouvernance et du choix stratégique des produits. Conséquemment, c'est lui qui représente la direction dans le comité de gouvernance, le comité du thé et le comité des nouveaux produits. Rob Everts, quant à lui, fait partie du comité des nominations de membres " externes " au CA et siège au comité " Affirmative Action " qui a pour mandat d'assurer une diversité culturelle au sein du personnel et, aussi, l'absence de discrimination lors des embauches de ressources humaines.⁵²

5.2.8 Les chefs de départements

Les chefs de départements sont choisis par les deux directeurs généraux d'Equal Exchange. L'embauche à ce poste est, règle générale, due aux bons résultats de l'employé dans le cadre de ses fonctions, aux bonnes évaluations de son chef et de ses collègues et à l'intérêt que porte cet employé pour son travail et pour la mission de l'entreprise. Cependant, dans le cas des départements n'ayant qu'une personne (capital et relation avec les producteurs), le poste de chef lui revient automatiquement. Tous les chefs de département - sauf celui des relations avec les producteurs - sont membres du comité

⁵¹ Equal Exchange (1998). " Investing for Growth ", *Annual Report*.

⁵² Voir la section " dimension organisationnelle " du présent document pour une description des comités de thé, de nouveaux produits et " Affirmative Action ".

de gestion (voir 5.2.9 “ Le comité de gestion ”). Cette double implication suppose que, en plus de l’expertise que ces personnes doivent posséder dans leurs domaines respectifs, il faut aussi qu’elles aient la capacité de s’impliquer dans les discussions entourant les enjeux globaux de l’organisation.

En 2000, on comptait parmi les chefs de départements cinq hommes (achats, capital, opérations, programme “ Interfaith ” et ventes) et quatre femmes (finance, marketing, organisation communautaire, relations avec les producteurs). Comme on peut le voir dans le tableau 4, six des neuf chefs de département étaient impliqués dans au moins deux autres comités (incluant le comité de gestion) tandis que les trois autres, soit ne faisaient partie que du comité de gestion, soit ne faisaient partie d’aucun autre comité.

TABLEAU 4 : PARTICIPATION DES CHEFS DE DÉPARTEMENT

Chef de département	CA	Comités du CA	Comité de gestion	Autres comités*
Achats (H)	X		X	nouveaux produits
Capital (H)	X (président)	Gouvernance Nominations au CA	X	
Finance (F)			X	
Marketing (F)			X	thé emballage
Opérations (H)			X	
Organisation communautaire (F)			X	“ Affirmative Action ”
Programme “ Interfaith ” (H)	X	Gouvernance Éducation	X	
Relations avec les producteurs (F)				
Ventes	X	Ressources humaines	X	emballage

* Voir la section “ Dimension organisationnelle ” du présent document pour leurs descriptions.

En guise de comparaison, mentionnons qu’environ la moitié des employés d’Equal Exchange participaient à au moins un comité de gouvernance, de gestion, ou autres, ou encore au CA de la coopérative.

5.2.9 Le comité de gestion

Le comité de gestion sert principalement de “ pont ” entre les diverses personnes impliquées dans le fonctionnement de la coopérative. Son mandat est, en fait, d’améliorer la communication entre les différentes entités de l’organisation et, ce faisant, d’améliorer le fonctionnement de l’organisation. Ce comité, créé en 1998 par le CA d’Equal Exchange, se réunit à chaque deux semaines pour parler de sujets qui touchent l’ensemble de l’organisation et qui sont soit d’ordre stratégique soit d’ordre

managérial. En guise d'exemple, notons que, habituellement, les décisions prises par les deux directeurs généraux le sont en consultation avec le comité de gestion.

On retrouve sur ce comité : le coordonnateur des travailleurs-membres, le président du CA, les deux directeurs généraux et les directeurs de départements (sauf celui des relations avec les fournisseurs). L'exclusion du chef des relations avec les producteurs est une décision qui est due, principalement, aux exigences déjà lourdes reliées à la mobilité géographique que requiert ce poste. De plus, à cause de l'importance stratégique du coordonnateur des relations avec les producteurs, ce dernier jouit d'une relation privilégiée avec les directeurs généraux. Cependant, l'exclusion de ce poste - qui sert d'interface entre les fournisseurs et la coopérative Equal Exchange - du comité de gestion souligne tout de même un certain retrait de la participation des fournisseurs à la gestion de cette coopérative du Nord.

5.2.10 Les investisseurs-actionnaires

Pour pouvoir subvenir à ses besoins financiers, Equal Exchange offre un type d'action nommé " Class B Preferred Stock ". Ces actions sont vendues à tout individu ou organisme (incluant les membres-propriétaires d'Equal Exchange) qui désire en faire l'achat au prix déterminé par le conseil d'administration.⁵³ Ces actions ou parts ne sont pas publiques, donc pas cotées en bourse, et ne peuvent être achetées qu'à Equal Exchange. L'intérêt souhaité sur ce capital (et pour l'instant respecté par l'organisation) est de 5 % par année, mais ce pourcentage peut varier dépendamment de la situation financière de l'entreprise. De plus, Equal Exchange a toujours été capable de racheter les parts d'un actionnaire désirant vendre ses actions. Ceci étant dit, la coopérative souhaite et demande aux actionnaires de détenir leurs parts pendant au moins cinq ans. Ces propriétaires n'ont pas un droit de vote. On compte aujourd'hui 254 investisseurs possédant ce type d'action chez Equal Exchange.⁵⁴

5.3 Le réseau d'Equal Exchange

Equal Exchange est un organisme qui, en plus de son activité commerciale, intègre plusieurs idéaux de nature sociale, humanitaire et écologique. Cette coopérative fait donc partie de plusieurs réseaux distincts. On retrouve, entre autres, ceux du commerce équitable, des produits biologiques et des mouvements environnementaux, des communautés religieuses ainsi que le réseau de l'industrie du café. Il semble important pour cet OCE de s'impliquer dans ces différents milieux car, loin d'être assise sur ses lauriers, Equal Exchange se dit toujours à la recherche de nouveaux moyens pour mieux réaliser ses objectifs commerciaux et ceux qu'on pourrait qualifier d'"éthiques." Le lien qui existe entre la participation de l'organisation à ces réseaux et la réalisation de ses objectifs est clairement mentionné dans le rapport annuel d'Equal Exchange de 1998 : " En temps qu'OCE, nous sommes des participants

⁵³ L'action était évaluée à 27,50 \$US en 2000.

actifs lors de forums internationaux traitant de sujets tels le commerce international du café ou l'organisation coopérative. De plus, nous participons aux échanges qui ont lieu dans des groupes communautaires et des réseaux de solidarité internationale. Nous sommes une alternative au commerce conventionnel et nous cherchons constamment à comprendre l'étendu de ce qui nous est possible de faire.”⁵⁵

Equal Exchange est, entre autres, membre de la Fair Trade Foundation (FTF) et de l'International Federation of Alternative Traders (IFAT) au sein du commerce équitable; de l'International Federation of Organic Agricultural Movements (IFOAM) dans l'industrie des produits biologiques et dans les mouvements environnementaux; de la Specialty Coffee Association of America (SCAA) dans l'industrie du café; de la National Cooperative Business Association (NCBA) dans le mouvement coopératif ; et de Co-op America dans les mouvements alternatifs sociaux et humanitaires.

Il faut aussi mentionner qu'au sein de la coopérative, on qualifie aussi de “ réseau ” tous les acteurs impliqués dans la réalisation de sa mission. Donc, outre les 39 employés de la coopérative, 25 membres-propriétaires, 254 investisseurs et 3 membres externes du conseil d'administration, on peut dire que le réseau d'Equal Exchange comprend aussi 60 000 personnes qui reçoivent son bulletin d'information “ Java Jive ” et quelques 500 000 consommateurs (estimation d'Equal Exchange).⁵⁶ Une grande partie de ces personnes ont, en effet, une importance particulière pour la coopérative car, en plus du rôle d'employé, d'investisseur, d'administrateur, de supporteur ou de consommateur, elles remplissent un autre rôle fondamental, celui d'éducateur. Ce sont en effet les personnes qui supportent la mission de l'organisation qui sensibilisent les gens de leurs propres réseaux personnels et professionnels à la problématique du commerce équitable.

Quoique difficilement quantifiable, il est important de souligner qu'un grand nombre de bénévoles contribuent au succès du mouvement du commerce équitable en général, et à celui d'Equal Exchange en particulier. Le domaine d'activité probablement le plus touché par le travail des bénévoles est sans doute l'éducation des consommateurs. En effet, la coopérative suscite le bénévolat et aide toute personne désirant faire du bénévolat et voir du café Equal Exchange dans les magasins, les cafés-bistros, les cafétérias et autres points de vente de sa communauté. C'est ainsi que, sur l'initiative de bénévoles,

⁵⁴ Au 31 décembre 2000.

⁵⁵ Traduit par nous. “ As a Fair Trade organization we are active participants in international forums from coffee trade conferences and coop business associations to community groups and solidarity networks. As a working alternative to conventional business, we are constantly refining our understanding of what's possible.”. Equal Exchange (1998). “Investing for Growth”, *Annual Report*

⁵⁶ Equal Exchange (2000). “Connecting (your name here) to small farmers”, *Annual Report*

certains marchés dont Rochester (New York), Madison (Wisconsin) et Cleveland (Ohio) furent pénétrés par Equal Exchange.⁵⁷

5.4 Les rapports de pouvoir à l'interne : la participation aux décisions

La matrice de la participation aux décisions d'Equal Exchange, présentée dans les tableaux 5 à 8, illustre la répartition du pouvoir décisionnel au sein de la coopérative. Cette matrice, qui a été créée par Equal Exchange et nommée par la coopérative “ *Governance Matrix* ”, touche la participation aux décisions dans quatre secteurs d'activité : la gouvernance proprement dite (organisation corporative), la gestion financière, la gestion des ressources humaines (GRH) et la gestion des opérations (GOP) de l'entreprise. Voici, ci-bas, la légende pour bien comprendre cette matrice :

- La lettre **D** désigne les décideurs;
- La lettre **I** désigne la catégorie de gens qui doivent être consultés par les décideurs avant la prise de décision;
- La lettre **V** désigne ceux qui ont le droit de veto.

On remarque, tout d'abord dans le tableau 5, qu'au niveau de l'organisation corporative, les **travailleurs-membres** ont un réel poids car ils sont les seuls à pouvoir élire le conseil d'administration et vendre des actions de classe A aux nouveaux membres de la coopérative. Ce faisant, ce sont eux qui ont le plus de pouvoir au niveau du choix des personnes dans un poste de gouvernance ainsi qu'au poste de travailleur-membre. Le **comité de gestion** n'interfère que lors de la vente des actions de classe B non-votant, soit pour les nouveaux investisseurs. Pour tous les autres dossiers (modification des articles de l'entreprise, décisions finales relatives aux comité d'éducation, au comité des griefs, et au comité des ressources humaines; ainsi que les élections du président du CA, du directeur exécutif et des officiers de la coopérative, le pouvoir reste entre les mains des **membres du CA**. Seulement, il faut que le CA consulte **tous les employés** de la coopérative avant les prises de décisions concernant le comité éducation et l'élection du président du CA. Finalement, pour modifier les lettres patentes de la coopérative, il faut qu'une décision concertée soit prise entre les membres du **CA et les travailleurs-membres**.

TABLEAU 5 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GOUVERNANCE

⁵⁷ Ibidem

Décisions d'organisation corporative	Employés	Directeurs généraux	Comité de gestion	CA	Travailleurs - membres
Modifier les articles de l'entreprise				D	
Modifier les lettres patentes				D	D
Comité éducation	I			D	
Élection du CA					D
Élection du président du CA	I			D	
Nomination du ou des DG				D	
Élection des autres officiers				D	
Comité des griefs				D	
Comité des RH				D	
Vente des actions de classe A					D
Vente des actions de classe B			D		

Ensuite, en ce qui à trait aux finances de la coopérative, le leadership initial vient du **CA** car il détermine le budget annuel (après consultation des employés), les ristournes ainsi que les prêts de plus de 150 000 \$US (après consultation des directeurs exécutifs). Cependant, le **comité de gestion** prend en quelque sorte la relève car il est responsable des budgets saisonniers et de l'approbation des dépenses importantes, soit celles de plus de 40 000 \$US (ceci exclut les dépenses liées à l'achat du café). Pour les dépenses moins élevées, et pour les prêts de moins de 150 000 \$US, l'approbation des **directeurs généraux** est nécessaire.

On remarque donc que les travailleurs-membres ne sont presque pas actifs dans les décisions liées aux dossiers financiers.

TABLEAU 6 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GESTION FINANCIÈRE

Décisions de gestion financière	Employés	Directeurs généraux	Comité de gestion	CA	Travailleurs - membres
Budget annuel	I			D	
Budgets saisonniers			D		
Ristournes				D	
Dépenses (sauf café) :					
- 40 000 \$US		D			
+ 40 000 \$US			D		
Prêts					
- 150 000 \$US		D			

+ 150 000 \$US		I		D	
----------------	--	---	--	---	--

Le leadership décisionnel concernant les dossiers de ressources humaines est détenu par les **directeurs généraux**. Ce sont en effet ces derniers qui ont le pouvoir final sur les embauches dans des postes existants, l'augmentation de salaire à l'intérieur des paramètres pré-établis de l'organisation, les mises à pied, les vacances et les absences. Cependant, il faut que les directeurs exécutifs consultent les employés avant de procéder à une embauche. De plus, dans le cas d'embauches pour de nouveaux postes, la décision revient au **comité de gestion**, avec consultation des directeurs exécutifs.

L'augmentation de la marge salariale ainsi que les changements et ajouts faits aux politiques entourant les ressources humaines sont deux décisions qui reviennent au **CA** avec, dans le premier cas, une consultation des directeurs exécutifs et, dans le deuxième cas, une consultation de tous les employés. Le seul droit de veto qu'on retrouve dans cette matrice appartient au CA lorsqu'il y a mise à pied (décision prise pas les directeurs exécutifs). Conséquemment, ceci protège les employés contre une utilisation abusive de pouvoir de la part des directeurs exécutifs.

TABLEAU 7 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Décisions de gestion des ressources humaines (GRH)	Employés	Directeurs généraux	Comité de gestion	CA	Travailleurs - membres
Embauches :					
Poste existant	I	D			
Nouveau poste		I	D		
Salaires :					
Augmentation à l'intérieur des paramètres		D			
Augmentation des paramètres		I		D	
Mise à pied		D		V	
Vacances		D			
Absences		D			
Politiques	I			D	

Lors des deux déménagements des bureaux et de l'usine d'Equal Exchange, il y a eu de grands débats entourant le **lieu optimal de localisation** de l'entreprise au sein de la coopérative. Ceci était dû, principalement, à la localisation fort variée des employés et à l'impact de ces déménagements sur leur vie quotidienne. Conséquemment, il fut convenu que le choix de localisation de la coopérative devait revenir aux travailleurs-membres avec consultation auprès de tous les employés.

Les choix reliés aux nouveaux fournisseurs et aux nouveaux produits reviennent aux **directeurs généraux** avec consultation auprès de tous les employés. La décision d'engager l'entreprise dans le développement d'une nouvelle gamme de produits (comme le thé, par exemple) revient par contre au **CA**, après consultation auprès des directeurs exécutifs. Finalement, le développement d'un nouveau service ou d'une nouvelle opération revient aux **travailleurs-membres** avec une consultation préalable auprès de tous les employés.

TABLEAU 8 : MATRICE DE LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS DE GESTION DES OPÉRATIONS (GOP)

Décisions de gestion des opérations (GOP)	Employés	Directeurs généraux	Comité de gestion	CA	Travailleurs - membres
Changement de site pour l'organisation	I				D
Nouveau groupe de producteurs	I	D			
Nouveau produit	I	D			
Nouvelle ligne de produits		I		D	
Nouveau service	I				D

En conclusion, on remarque à travers cette matrice qu'Equal Exchange a mesuré et dosé le pouvoir de tous ses acteurs. Les **travailleurs-membres** ont un grand pouvoir qui émane, principalement, de leur pouvoir sur la composition du CA. Les **directeurs généraux** ont, pour leur part, une influence prépondérante sur les ressources humaines, même si ce pouvoir est contrôlé par, entre autres, le droit de veto du CA lors de la mise à pied d'employés. Les directeurs sont aussi très impliqués dans les décisions liées aux opérations. Le **CA** est un organe très actif dans l'organisation corporative de la coopérative - dossiers souvent liés à la gouvernance – ainsi que dans les grandes décisions financières. Pour ce qui est du **comité de gestion**, il est surtout présent lors de décisions financières de moins grande importance, ainsi que dans la création de nouveaux postes et la vente d'actions de classe B. Ceci est cohérent avec la place de ce comité au sein de la coopérative car ces décisions ont plus d'impact sur les opérations courantes de l'organisation que sur une vision à long terme qui serait du ressort du CA. Pour finir, notons que les employés non-membres n'ont aucun pouvoir décisionnel. Cependant, ils sont fréquemment consultés dans des dossiers touchant les quatre catégories de dossiers ici traités.

6. DIMENSION ORGANISATIONNELLE D'EQUAL EXCHANGE

Après avoir exploré la dimension institutionnelle d'Equal Exchange, nous allons aborder la dimension organisationnelle de la coopérative, soit la structure d'entreprise qui reflète l'agencement des moyens techniques et des ressources pour réaliser les objectifs de production de biens ou de services d'Equal Exchange.⁵⁸ Nous présenterons dans cette section du travail le profil stratégique de la coopérative puis les processus organisationnels au travers la chaîne d'activités de l'entreprise et en analysant successivement les rapports avec les producteurs-fournisseurs, les

⁵⁸ Bélanger et Lévesque (1994) cité par Comeau (1996). Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale.

sous-traitants, les travailleurs, les usagers et, finalement le rapport à l'argent. Comme pour la dimension institutionnelle, nous avons créé un organigramme reflétant la structure d'entreprise d'Equal Exchange (Figure 5).

6.1 Le profil stratégique d'Equal Exchange

Par profil stratégique, nous entendons la mission de la coopérative ainsi que son positionnement au sein de l'industrie du café et parmi les autres OCE du mouvement du commerce équitable.

6.1.1 Mission d'Equal Exchange

Equal Exchange s'est doté d'un énoncé de mission qui se lit comme suit :

*“ Bâtir avec nos fournisseurs des relations à long terme qui soient économiquement justes et qui respectent l'environnement; de développer des relations commerciales qui soient bénéfiques pour les agriculteurs et les consommateurs; et, de montrer, à travers notre propre succès, la viabilité des coopératives de travail et du commerce équitable. ”*⁵⁹

On remarque que les priorités sont axées sur, d'un côté, les valeurs du **commerce équitable** ainsi que, de l'autre côté, **les principes de la gestion coopérative**. Le café, soit, le produit principal d'Equal Exchange, n'est pas mis de l'avant dans la mission de l'entreprise. Nous pouvons donc conclure qu'Equal Exchange est, d'abord et avant tout, une coopérative de commerce équitable et que les produits qu'elle commercialise sont d'une importance secondaire.

6.1.2 Stratégie de positionnement

Equal Exchange a une avance sur les autres OCE du café car elle est **la première** entreprise américaine à vendre du café équitable aux États-Unis. Elle est aussi celle qui, pour l'instant, vend le plus de café équitable. Cet avantage de première venue tient aussi au fait qu'elle était la première entreprise américaine à être certifiée équitable en adoptant, au tout début, les standards de l'organisme Dutch Fair Trade, normes qui sont encore aujourd'hui celles adoptées par les membres de FLO-I. Ensuite, en 1998, elle fut la première entreprise à recevoir l'accréditation équitable américaine de l'organisation TransFair

⁵⁹ Traduction libre des auteures de : “To build long-term trade partnerships that are economically just and environmentally sound, to foster mutually beneficial relations between farmers and consumers and to demonstrate through our success the viability of worker-owned cooperatives and fair trade.”

USA dès la naissance de cette dernière. Ceci lui a valu une relation privilégiée avec cet organisme de certification qui dure encore aujourd'hui.⁶⁰

Depuis le début des années 1990, d'autres entreprises ont intégré le marché du commerce équitable et profitent forcément des efforts passés d'Equal Exchange et des autres entreprises pionnières du commerce équitable. Ceci est particulièrement vrai en ce qui a trait à l'éducation des consommateurs et la sensibilisation de ceux-ci face aux problèmes d'inégalités économiques et d'exploitation des producteurs du Sud.

Conséquemment, la coopérative Equal Exchange est une OCE dont l'engagement dans la cause du commerce équitable est hautement respecté au sein du mouvement. De plus, contrairement aux compagnies qui ne réservent qu'une partie de leurs produits pour le sceau équitable, 100 % du café qu'importe Equal Exchange est certifié équitable. Aussi, Equal Exchange se positionne non seulement comme une entreprise de commerce équitable mais aussi comme une entreprise faisant partie du mouvement des produits d'agriculture biologique. En effet, 70 % des produits d'Equal Exchange sont certifiés biologiques et l'entreprise fait partie de l'International Federation of Organic Agricultural Movements (IFOAM).

Mais Equal Exchange continue de travailler fort malgré ses succès. Aujourd'hui encore, Equal Exchange se démarque au sein du mouvement équitable et fait preuve de leadership aux États-Unis. La coopérative tente, par exemple, de créer des partenariats avec des entreprises européennes de commerce équitable pour pouvoir avoir un accès plus facile à certaines industries. Tel est le cas pour le thé, qu'Equal Exchange a commencé d'acheter directement d'un OCE allemand (nommé TopQualitea) qui commercialise et mélange les feuilles de thé équitable. Ce faisant, Equal Exchange, quoique encore au stade d'expérimentation, intègre le thé à ses produits équitables tout en apprenant les meilleures pratiques d'affaires propres à ces nouvelles industries de commerce équitable pour le marché américain.

L'intégration d'un **nouveau produit** comme **le thé** nous donne un bel aperçu de la stratégie de positionnement de la coopérative telle qu'elle transparait dans l'activité d'Equal Exchange. Tel que mentionné précédemment, le choix du produit est un aspect stratégique de taille pour toute entreprise. Pour l'instant, le café équitable est le produit vedette de la coopérative ainsi que du mouvement du commerce équitable en général. Equal Exchange n'envisage pas s'éloigner de ce produit, cependant, la coopérative voudrait aussi offrir une gamme de thé équitable, une boisson qui est, pour plusieurs, un produit substitut au café.

⁶⁰ En guise d'exemple, mentionnons qu'Equal Exchange est mentionné fréquemment dans le site Web de

Règle générale, Equal Exchange donne le mandat d'analyser le potentiel de produits potentiels au **comité des nouveaux produits**. Cependant, comme le thé avait déjà été introduit chez Equal Exchange auparavant et ensuite enlevé, la coopérative mis sur pied un comité spécial, le **comité de thé** (“ **The Tea Committee** ”) formé d'un fondateur, Rink Dickinson et du coordonnateur des travailleurs membres-propriétaires, Rodney North. Les résultats de leur étude révèle la compréhension qu'a la coopérative de son propre positionnement par rapport au marché et à ses concurrents.

Tout d'abord, Equal Exchange souligne, dans le rapport de ce comité, qu'elle est un leader dans l'industrie des produits équitables. Elle considère qu'elle crée et développe le marché plus que toute autre compagnie du mouvement équitable américain. La coopérative a conséquemment adopté une stratégie axée sur l'innovation et tente d'être la première à lancer de nouveaux produits alimentaires équitables sur le marché des États-Unis. Les caractéristiques de cette stratégie identifiée par la coopérative sont :⁶¹

- 1) Maximiser les réseaux de distribution et le nombre de points de vente ;
- 2) Maximiser les obstacles pour les concurrents ;
- 3) Avoir le plus de couvertures médiatiques (industriels et grand public) lors des lancements de leurs nouveaux produits ;
- 4) Influencer le marché de l'intérieur grâce à des actions concrètes, soit défendre les valeurs du commerce équitable du thé, tout en ayant une ligne de produits liée au thé ;
- 5) Apprendre davantage sur le commerce équitable du thé en commercialisant soi-même du thé.

On remarque que le souhait de distribuer largement un produit de consommation de masse et d'obtenir une couverture médiatique importante sont des caractéristiques typiques d'un OCE de café tel que décrit dans la section 2.2 de ce document. On remarque aussi qu'Equal Exchange veut devenir un chef de file en apprenant à commercialiser, avant ses concurrents, un produit équitable rare sur le marché nord américain. Cette approche a comme objectif d'assurer à la coopérative une place de choix au sein du mouvement en devenant la première venue dans de nouveaux marchés. De plus, la coopérative s'assure que les normes équitables soient respectées en choisissant un fournisseur (dans ce cas, TopQualitea) qui est déjà certifié équitable. Ceci ressemble en grande partie à l'approche initiale de la coopérative qui, en 1986, s'associa à SII pour commercialiser du café provenant du Nicaragua.

Outre l'intégration du thé, le **café** certifié équitable est sans contredit le produit vedette d'Equal Exchange et représente la très grande majorité de ses ventes. Les autres produits vendus par la

TransFair USA comme étant un modèle d'OCE aux États-Unis.

coopérative sont des **produits de soutien** tels des sacs à café, des verres à café, des filtres à café ou encore des affiches Equal Exchange. Comme nous venons de la voir, la coopérative a incorporé du **thé** certifié équitable dans sa ligne de produits, mais les ventes de thé restent pour l'instant marginales.

Depuis la mise sur pied de la coopérative en 1986, la croissance annuelle moyenne d'Equal Exchange est de 37 % tandis que la croissance annuelle moyenne d'Equal Exchange depuis 1995 est de 20 %. Les ventes de thé et de café en 2000 étaient de 7 195 595 \$US.

Dans le document intitulé "Equal Exchange Business Description" datant du 20 mai 1985, les fondateurs déclarent qu'Equal Exchange offre deux "services". D'une part, la coopérative offre aux **consommateurs** l'opportunité de satisfaire simultanément leurs désirs d'avoir de bons aliments et de supporter des causes sociales et, d'autre part, la coopérative offre aux **producteurs** une facilité d'accès au plus gros marché mondial de café – les États-Unis – et, conséquemment, leur donne une opportunité de ventes substantielles.⁶²

On sait que la coopérative estime servir 500 000 consommateurs, mais qu'en est-il des retombés de ce service pour les producteurs? L'objectif fondamental du commerce équitable est de **mieux rémunérer les petits producteurs du Sud**, la coopérative a donc évalué le montant additionnel qu'elle a donné à ses fournisseurs comparativement aux prix offerts en bourse. Durant l'année 2000, Equal Exchange a acheté 1,65 millions de livres de café provenant de 17 coopératives; **La prime "équitable"** qu'a offert la coopérative pour cet achat était de 435 000 \$ et on estime que pour 2001 elle sera de 852 000 \$. Ces chiffres dépendent naturellement des fluctuations du prix offert en bourse. Cette grande augmentation, entre 2000 et 2001, est due en grande partie au prix extrêmement bas du café durant la dernière année.

Un autre objectif incontournable du commerce équitable est d'offrir des **avances de fonds sur achats (qui se transforment en crédits à faible taux d'intérêt) aux producteurs de café** au début de la saison des semences pour éviter que ceux-ci ne s'endettent. Equal Exchange était la première entreprise de café américaine à donner de tels crédits et fait partie, encore aujourd'hui, d'une minorité d'entreprises offrant un tel service. En 2000, la coopérative a accordé 441 000 \$ de crédits à six coopératives du Sud. L'intérêt chargé aux producteurs pour ce type de crédit est du Prime Rate américain plus 3,5; le pourcentage moyen se situe habituellement entre 9 et 12 %.

⁶¹ Equal Exchange (1998). The Tea Committee, "A Nice Cuppa Tea!"

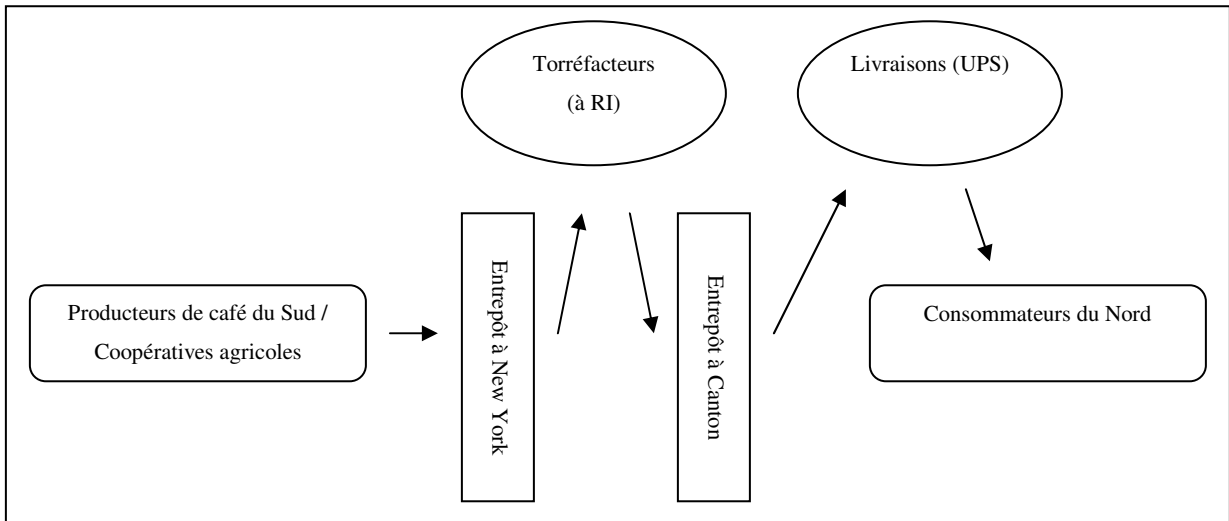
⁶² "The service we provide consumers is the opportunity to fulfil their desire for good food and their desire to support socially progressive causes – both at once. The service we provide our suppliers is access to the world's fastest, largest consumer marketplace – an opportunity for substantial sales."

6.2 La structure d'entreprise et les processus organisationnels (chaîne d'activités)

Nous avons couvert dans la section précédente le profil stratégique de la coopérative ainsi que son positionnement. Ces caractéristiques d'Equal Exchange peuvent nous permettre de mieux comprendre les choix stratégiques de la coopérative. Cependant, pour faire un survol complet de l'analyse organisationnelle, il nous faut aussi expliquer la chaîne d'activités de la coopérative ainsi que ses processus organisationnels.

Pour se faire, notons tout d'abord que la coopérative n'est pas impliquée dans la production en temps que tel de son produit vedette : le café. Ce sont les producteurs agricoles - organisés en coopératives - qui cultivent et procèdent à la transformation première du grain de café. Par la suite, des torréfacteurs professionnels externes (sous-traitants) procèdent à la transformation finale du café. Equal Exchange utilise de plus les services d'un autre sous-traitant, la compagnie UPS, pour transporter son café de l'entrepôt de la coopérative à Canton jusqu'à ses clients (voir Figure 4 ci-dessous). Les activités commerciales d'Equal Exchange sont donc : l'importation de grains de café certifiés équitable; la commercialisation de ce café (publicité et éducation des consommateurs, emballage, vente) ; ainsi que le développement de relations durables avec leurs producteurs. Cette relation se caractérise par un engagement formel initial et des actes concrets de solidarité qui ont pour objectif de diminuer les difficultés que peuvent rencontrer les coopératives agricoles. Pour certaines coopératives cela peut se traduire par des avances de paiement ayant de faibles taux d'intérêt allant jusqu'à 60 % du prix de vente et, pour d'autres, un appui technique continu. Ce type d'aide varie en fonction des besoins des producteurs et des ressources disponibles d'Equal Exchange.

Figure 4 : La chaîne d'activités



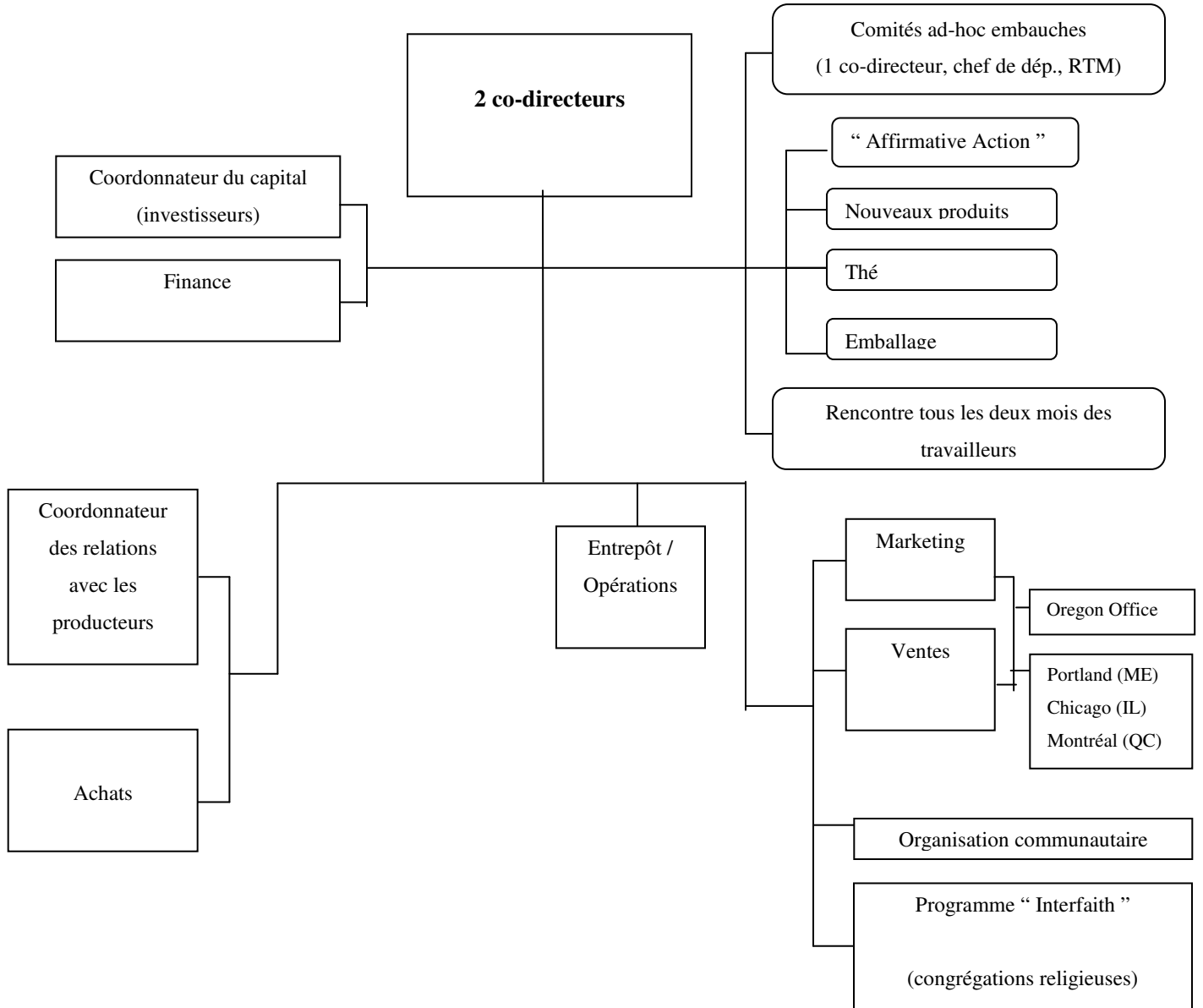
6.2.1 Le rapport aux producteurs-fournisseurs

Les dix-sept coopératives agricoles qui fournissent du café vert à Equal Exchange sont situées dans **dix pays et trois continents** : l'Amérique du Sud (Bolivie, Colombie, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Mexique, Nicaragua, Pérou), l'Afrique (Tanzanie) et l'Asie (Indonésie).⁶³ En l'an 2000, Equal Exchange a importé 1 484 000 livres de café vert de ces coopératives agricoles.

En tant qu'OCE, Equal Exchange est dans l'obligation d'entretenir des relations directes et durables avec ses fournisseurs, soit les coopératives agricoles du Sud. Comme cette exigence fait aussi partie de la mission de l'entreprise, la coopérative a créé un poste de liaison entre Equal Exchange et les producteurs (intitulé “ *Producer Relations Coordinator* ”), dont l'unique fonction est d'entretenir cette relation qui est au cœur de la mission de l'entreprise. Ce contact se fait par des visites à chaque deux ans chez les coopératives-fournisseurs d'Amérique centrale et du Sud (les visites sont moins fréquentes chez les coopératives d'Afrique et d'Asie), en plus d'appels téléphoniques réguliers, d'envois par télécopie et d'échanges par courriel. Ce poste à temps plein a été créé en juin 1998 avec l'embauche de la première coordinatrice.

⁶³ On retrouve de l'information détaillée concernant ces coopératives ainsi que leur pays sur le Site Web Equal Exchange: <http://www.equalexchange.com>.

Figure 5 : Dimension organisationnelle d'Equal Exchange (structure d'entreprise)



Source : Tadros et Malo, CRISES-HEC, 2001.

Rosario Castallon Garcia a été embauchée à la suite d'une recherche internationale de candidats menée par Equal Exchange en 1997. Son expérience, notamment en tant que directrice de la coopérative de producteurs PRODECOOP du Nicaragua ainsi que comme consultante pour l'OCE Max Havelaar des Pays-Bas, lui valut le poste convoité par des candidats provenant de divers pays dont les États-Unis, la Bolivie, le Costa Rica et le Nicaragua.

Le **poste de coordonnateur des relations avec les producteurs** consiste essentiellement à supporter et à aider au développement des coopératives de producteurs du Sud à l'intérieur du modèle du commerce équitable. Même si FLO-I est l'agent extérieur reconnu pour donner la certification "équitable" à ces coopératives du Sud, son apport est limité. Equal Exchange considère essentiel le poste de coordonnateur car il assure un lien étroit entre elle et les coopératives de producteurs du Sud et permet à cet OCE du Nord de mieux répondre aux problèmes particuliers de ses fournisseurs.

Du côté de l'achat de café, Equal Exchange respecte les critères imposés par FLO-I et offre aux coopératives 0,05 \$US de plus par livre de café que le prix du marché boursier. Equal Exchange n'offre jamais moins de 1,26 \$US par livre de café lavé arabica à ses producteurs-fournisseurs, même si le prix du marché devait baisser au-dessous de ce prix "plancher". Ce prix minimal représente une grande sécurité pour les producteurs qui sont aux prises avec un marché très instable et qui ne bénéficient habituellement pas de sécurité minimale provenant de l'État, contrairement aux citoyens des pays industrialisés.

De plus, Equal Exchange offre entre 25 et 60 % du prix du café sous forme d'avances aux coopératives agricoles, et ce, jusqu'à 10 mois avant la récolte du café, habituellement au moment de la signature de l'acte d'achat. Ce crédit, offert directement aux coopératives agricoles, sert à aider les producteurs au moment de l'année où ils ont le plus grand nombre de dépenses pour ainsi éviter qu'ils empruntent de l'argent chez des intermédiaires financiers à des taux d'intérêt trop élevés.

Même si ce sont les travailleurs-membres d'Equal Exchange qui sont les "producteurs" de l'activité commerciale de l'entreprise (l'achat du café des producteurs agricoles et la vente du café aux consommateurs américains, ainsi que certaines activités intermédiaires comme l'emballage), dans le milieu du commerce équitable et dans les OCE de café comme Equal Exchange, on nomme "producteurs" les agriculteurs de café situés dans les pays du Sud.

6.2.2 Le rapport aux sous-traitants

Equal Exchange confie la préparation du produit à des compagnies ou des personnes extérieures à la coopérative. La torréfaction du café, comme la préparation du thé et de ses mélanges, sont des activités que la coopérative sous-traite. Dans les deux cas, la qualité du produit offert aux consommateurs est extrêmement influencée par cette activité. Equal Exchange a donc choisi de confier ces tâches à des experts au lieu de prendre sur elle la charge d'effectuer une activité qui ne fait pas partie de ses compétences de base.

6.2.3 Le rapport aux travailleurs

Le bureau central et l'entrepôt principal d'Equal Exchange sont situés à **Canton dans l'état du Massachusetts (MA) aux États-Unis**. Cette petite ville de 20 775 personnes⁶⁴ est à peu près à mi-chemin entre Boston (MA) et Providence, Rhode Island (RI). Aucun employé de la coopérative ne vit à Canton. Environ un tiers des employés vit à Boston, un autre tiers vit à Providence et le reste vit dans les banlieues situées à mi-chemin entre ces deux destinations et Equal Exchange.⁶⁵

Depuis 1998, le département des ventes a commencé à engager des employés stratégiquement situés à l'extérieur du bureau central d'Equal Exchange. On compte aujourd'hui un bureau de trois employés sur la côte Ouest américaine dans l'état de l'**Oregon (OR)** et trois sites " satellites " plus petits (un employé chacun) à Portland dans le **Maine (ME)**, à Chicago dans l'**Illinois (IL)** et - son seul site international - à **Montréal, au Québec (QC)**. Le bureau situé en Oregon s'occupe, en plus de la vente, des livraisons de café ainsi que de la promotion des produits d'Equal Exchange.

La majorité des employés d'Equal Exchange (26 sur un total de 39) sont impliqués dans l'une des quatre activités principales de l'entreprise soit : le marketing, la vente, les opérations et la finance.

On compte aussi parmi les travailleurs le coordonateur de la relation avec les investisseurs (" *Capital Coordinator* "), des achats, de l'organisation communautaire, du programme " Interfaith " et des relations avec les producteurs agricoles.

Tous les employés travaillent à Canton sauf les six personnes du département des ventes qui travaillent dans des endroits " satellites " aux États-Unis et au Canada. À Canton, tous travaillent dans les bureaux

⁶⁴ U.S. Census Bureau (2000). Adresse URL : <http://www.census.gov>

⁶⁵ Canton est la troisième localisation du bureau et de l'entrepôt d'Equal Exchange; Boston était la première et Stoughton (MA), la deuxième. La raison majeure qui a poussé la coopérative à déménager deux fois est le besoin d'espace lié à la croissance de l'entreprise.

de l'immeuble qu'occupe Equal Exchange, sauf ceux qui travaillent dans l'entrepôt pour le département des opérations.

La coopérative a comme règle le traitement de tous ses employés sur un pied d'égalité, peu importe leur rôle dans l'entreprise. Pour parfaire et implanter cette politique, elle a créé un comité nommé " Affirmative Action ". Ce comité se penche principalement sur les problèmes de représentation lorsque le besoin se fait sentir.

Le type de structure d'entreprise de la coopérative a changé au cours des ans. Autrefois de nature plus collective, elle est devenue **plus hiérarchique** à partir du début des années 1990. C'est à ce moment que l'on a vu l'apparition de différentes fonctions au sein de la coopérative, d'un groupe de direction et d'une plus grande division de travail. L'objectif de ce changement était de donner plus de clarté aux différents postes et plus d'autonomie et de responsabilités aux employés. Cette transition fut douloureuse pour la coopérative qui comptait à l'époque environ huit employés. Aujourd'hui, cette structure semble bien acceptée.

Les relations de travail sont à la fois formelles et informelles. Du côté formel, notons entre autres que les heures de travail sont strictes et calculées (40-45 heures semaines pour les employés à temps plein) ainsi que les temps de pause (15 minutes de pause le matin et l'après-midi et une demi-heure pour le dîner). De plus, la performance de chaque employé est évaluée régulièrement par son supérieur immédiat (habituellement le chef du département). Ce sont en effet ces derniers qui veillent au rendement optimal des employés, que ce soit au niveau de leurs contributions professionnelles ou de leur bien-être personnel. Par exemple, si un employé fait plus que 40-45 heures de travail durant une période de temps prolongée, celui-ci doit obligatoirement rencontrer son supérieur immédiat pour évaluer les raisons sous-jacentes et réviser ses tâches pour revenir à un horaire de travail de 40-45 heures par semaine. En somme, il règne dans les bureaux de la coopérative une ambiance de travail professionnelle.

Le côté informel se situe plutôt dans la flexibilité de l'entreprise. Certains détails de la vie d'entreprise ne semblent pas être importants comme le code vestimentaire ou l'heure exacte d'arrivée et de départ des employés tant que ça ne nuit pas à l'exécution des tâches et que les employés respectent leur engagement de travail (par exemple, le nombre d'heures à donner à l'entreprise par semaine). D'autres aspects semblent être teintés d'un souci d'adaptation aux divers besoins de l'être humain dont celui de socialiser avec ses collègues. Par exemple, la cuisine de

l'entreprise est organisée de manière collective par les employés qui désirent s'y impliquer. La nourriture est achetée en commun et la préparation du repas du midi est pris à charge par un ou deux des participants sur une base rotative. Comme la ville de Canton est très petite et compte peu de restaurants, la plupart des employés prennent leur repas du midi dans la cuisine. Conséquemment, il existe une très grande convivialité dans cette cuisine qui sert aussi de lieu de rencontre pour les employés. Il faut ajouter que le café et le thé équitables de la coopérative sont servis gratuitement dans de grands thermos durant toute la journée!

Chez Equal Exchange, le ratio salarial entre le plus gros salaire et le plus petit salaire des employés n'est jamais plus élevé que 3 : 1.⁶⁶ Les salaires sont modestes et varient présentement entre 21 000 et 55 000 \$US. Ces derniers reflètent l'expertise de chaque travailleur ainsi que leur ancienneté. Les vacances, quant à elles, varient de 2 à 5 semaines et dépendent directement du nombre d'années de service de l'employé.

Tous les employés travaillant à Canton, avant d'être acceptés comme un membre de la coopérative, doivent participer à des ateliers de formation tout au long de leur première année d'embauche. Les employés se **réunissent deux fois par mois** pour discuter de tous les sujets jugés pertinents par ces derniers. Ces sujets peuvent toucher les difficultés qu'ils ont en rapport à la gouvernance de la coopérative, ou de tous les sujets entourant les droits et devoirs des membres, ou encore de sujets plus précis tels l'admission de nouveaux membres, la distribution des profits annuels, etc. C'est le coordonnateur des travailleurs-membres qui est responsable de préparer l'agenda et de faciliter la rencontre.

De plus, des **ateliers spéciaux sont organisés par le comité d'éducation** (voir section 5.2.5) chaque semaine. Ces rencontres sont souvent de nature éducative et sont en général facultatives sauf pour les nouveaux employés qui, eux, doivent participer à au moins 25 de ces réunions durant leur première année (ou "année de probation"). Le comité d'éducation du CA est responsable de voir au bon fonctionnement de ces ateliers qui ont lieu tous les jeudis matin et qui durent environ une heure. Ces ateliers sont parfois annulés lorsque les travailleurs sont surchargés de travail.

Les travailleurs d'Equal Exchange sont aussi invités à visiter des coopératives de producteurs du Sud avec la coordinatrice des relations avec les producteurs durant leur première année de travail comme membre officiel de la coopérative. Tous les travailleurs-membres font généralement cette visite partiellement ou totalement financée par Equal Exchange durant leurs premières années de travail et,

parfois, ils ont l'occasion de répéter cette expérience au cours des années subséquentes d'emploi. En plus de servir au développement professionnel des travailleurs, cette activité contribue aussi de manière informelle à l'enrichissement des liens entre Equal Exchange et les coopératives de producteurs.

Les employés subissent des évaluations de performance une fois l'an, après la période probatoire complétée. Le chef de département, le/s directeur/s, certains travailleurs-membres ayant une bonne connaissance du travail de l'employé sous évaluation, ainsi que l'employé évalué doivent remplir un formulaire d'évaluation. C'est le superviseur immédiat de celui-ci qui ensuite compile les données et rencontre l'employé sous évaluation. Le superviseur rempli par après une évaluation finale qui doit être signée par lui-même et l'employé évalué. Tous les commentaires sont ensuite rangés dans le dossier de l'employé. L'évaluation et la rencontre avec le superviseur immédiat à pour but d'aider l'employé à s'améliorer et à augmenter sa performance ainsi que l'efficacité globale de la coopérative. Pour le cas particulier de l'évaluation des directeurs généraux, le processus est le même sauf qu'il est sous la responsabilité du conseil d'administration d'Equal Exchange.

6.2.4 Le rapport aux usagers

Les consommateurs des produits d'Equal Exchange sont en grande majorité **américains**. Au début de ses opérations - quand la coopérative était une des seules entreprises en Amérique à vendre du café équitable - le Canada était un autre de ses marchés importants. Aujourd'hui, cette portion de son marché est moins importante car des entreprises de café équitable locales – telles le Café Santropol au Québec et Just Us en Nouvelle Écosse — fournissent le café équitable aux canadiens de la côte Est. Equal Exchange vend des petites quantités de café vert non torréfié au Japon; ce marché est toutefois marginal, en termes de volume vendu, pour la coopérative.

Au début de ses opérations, Equal Exchange vendait principalement son café à des coopératives de consommateurs impliquées dans le secteur des aliments biologiques et à des magasins plus traditionnels mais aussi portés à vendre, principalement, des aliments biologiques. Ces premiers clients achètent encore aujourd'hui du café équitable, mais la compétition entre les différents OCE a rendu les ventes plus difficiles pour Equal Exchange au cours des dernières années. Conséquemment, pour pouvoir faire face à ce nouvel environnement concurrentiel, l'entreprise a décidé de développer un nouveau programme pour mieux répondre aux besoins d'un segment en particulier de consommateurs, les communautés religieuses.

⁶⁶ D'après Business Week's 2000 Annual Survey of American Corporations, le ratio typique entre les hauts dirigeants et les travailleurs moyens est de 475 :1.

En effet, la coopérative décida en 1997 de cibler plus particulièrement ce groupe particulier de clients en développant une stratégie Marketing distincte et en créant un programme spécial nommé “ **Interfaith Program** ”. En plus de viser l’augmentation des ventes de la coopérative, Equal Exchange cherche à travers ce programme à informer les congrégations religieuses des injustices qui existent dans l’industrie du café ainsi qu’à leur donner des outils pédagogiques pour pouvoir organiser des ateliers d’éducation au sein de leurs paroisses. Ce projet débuta grâce à un partenariat entre la coopérative Equal Exchange et l’Église luthérienne (Evangelical Lutheran church in America ou ELCA). L’enthousiasme de cette communauté religieuse envers la cause du café équitable a porté fruits car cette église a pu, en trois ans, faire participer plus de 2 000 de ses paroisses sur un total de 2 600 congrégations (donc, 600 non luthériennes) au programme. Les autres partenaires importants de la coopérative dans ce programme sont : L’Église presbytérienne, les Unitarian-Universalists et la communauté Quaker.

On compte présentement trois employés au sein d’Equal Exchange qui travaillent uniquement sur ce programme. Un des avantages que recèle ce segment du marché pour Equal Exchange est que, d’un côté, ces groupes sont souvent déjà sensibles et même actifs dans la lutte contre la pauvreté et l’aide internationale, et que, de l’autre côté, le café accompagne typiquement les réunions entre membres des communautés religieuses ce qui rend le produit encore plus pertinent.

TABLEAU 9 : ÉVOLUTION DU PROGRAMME “ INTERFAITH ” (PI) (\$US)

	1998	1999	2000	2001 (estimés)
Ventes PI	260 000 \$	389 000 \$	540 889 \$	750 000 \$
% croissance	2500,0 %	49,6 %	39 %	38,6 %
Ventes totales	4 790 000 \$	5 780 000 \$	6 320 000 \$	7 200 000 \$
% ventes PI / ventes totales	5,4 %	6,7 %	9,5 %	10,4 %

Source : Equal Exchange

Les données de l’an 2000 démontrent que ce programme innovateur a beaucoup de succès. Après quatre années d’existence, les 2 600 entités religieuses qui achètent les produits d’Equal Exchange représentent des ventes de 41 tonnes de café et de thé équitables par année pour la coopérative. Ces chiffres représentent une croissance remarquable de 39 % par rapport à l’année précédente.

Comme on peut le voir dans le Tableau 10 les plus grands consommateurs de produits d’Equal Exchange sont les grossistes suivis par les distributeurs. La vente aux congrégations religieuses est classée sous cette dernière catégorie car elles sont, en grande partie, des intermédiaires entre Equal Exchange et les consommateurs individuels. La vente directe aux consommateurs est de plus en plus marginale. Les données plus récentes ne sont malheureusement pas disponibles. Cependant, si la

tendance se maintient, les grossistes et les distributeurs devraient être les plus gros acheteurs de la coopérative pour les années à venir.

TABLEAU 10 : RÉPARTITION DES VENTES D'EQUAL EXCHANGE

	1988	1990	1992	1994	1996
Consommateurs	4 %	1,5 %	1 %	0,5 %	0,3 %
Grossistes	39 %	45 %	73 %	77 %	75 %
Distributeurs	43 %	45 %	22 %	20 %	22 %
Manufacturiers	14 %	6 %	0 %	0 %	0%
Revenus de transport	0 %	2,5 %	3,5 %	2,5 %	2,5 %
Total	100 %	100 %	99,5 %	100 %	99,8 %

Source : Equal Exchange

6.2.5 Le rapport à l'argent

Au niveau financier, il fallut attendre trois ans, soit jusqu'en 1989, avant que l'entreprise devienne rentable. En effet, l'entreprise essuya des pertes de 31 778 \$US la première année sur des ventes nettes de 113 248 \$US. La situation s'améliora la deuxième année lorsque les ventes doublèrent (231 118 \$US) et que les pertes tombèrent à 12 924 \$US. En 1988, les pertes n'étaient plus que de 3 287 \$US pour des ventes nettes de 421 000 \$US. Durant ces trois premières années, les fondateurs se payèrent un salaire modique de 7 000 \$US en 1986, de 12 000 \$US en 1987 et, finalement, de 20 000 \$US en 1988.

C'est donc depuis 1989 qu'Equal Exchange est une entreprise rentable générant des excédents. Ceci est un résultat impressionnant lorsqu'on regarde de plus près ce que la coopérative redistribue financièrement à ses partenaires. On inclut dans cette redistribution la **prime "équitable" offerte aux producteurs de café**, un des éléments qui distingue la coopérative des entreprises traditionnelles de café et qui est, de plus, au cœur de la mission d'entreprise. Le montant total de cette prime s'est élevé à 435 000 \$US en 2000. La prime fut, cette année-là, particulièrement importante pour les producteurs du Sud car le prix du café sur le marché boursier s'est effondré en 2000 et représentait la demie du prix plancher soit 1,26 \$US du café équitable.

Le rapport financier pour l'an 2000 rapporte, de plus, qu'Equal Exchange a enregistré une croissance de ses ventes de 14 %, pour un total de 7,18 millions \$US, et un excédent de 211 010 \$US avant taxes. Pour la douzième année consécutive, l'entreprise a pu verser **l'intérêt visé de 5 % à tous ses actionnaires détenteurs d'actions privilégiées de classe B** ("Class B Preferred Shares"). Quoique très respectable,

ce montant est cependant inférieur à celui versé en 1999 qui était de 6,5 %. La coopérative a attiré en 2000, 48 nouveaux investisseurs pour ce type d'action privilégiée; qui ont, en tout, investi une somme de 153 153 \$US. Notons que ce montant représente environ la moitié de la somme investie par des actionnaires externes en 1999. Cependant, durant le dernier exercice financier, la coopérative a pu réduire le montant total de ses dettes de 50 %. De plus, une partie de son inventaire s'est écoulée, ce qui a libéré plus de fonds. Toutes les mesures financières se doivent d'être prudentes à cause de l'impact de la baisse soudaine des prix du café sur les marchés boursiers.

Pour aider à stabiliser la coopérative en termes d'intrants financiers, Equal Exchange a récemment créé le poste de coordonnateur des relations avec les investissements (" *Capital Coordinator* "). Ce dernier se charge d'attirer de nouveaux investisseurs, d'entretenir de bonnes relations avec les investisseurs existants, de gérer ce type de financement pour la coopérative ainsi que de répondre à toutes les questions concernant ce type de parts de la coopérative.

TABLEAU 11 : RÉPARTITION DES EXCÉDENTS POUR 1999 ET 2000 (\$US)

	2000	1999
Excédents	250 699 \$	402 831 \$
Contributions charitables	(17 900 \$)	(37 084 \$)
Impôt	(89 000 \$)	(130 000 \$)
Ristournes aux investisseurs	(63 954 \$)	(32 211 \$)
Rabais aux membres-propriétaires	(21 789 \$)	(44 486 \$)
Revenu résiduel	58 056 \$	159 050 \$

Source: Equal Exchange (2000). " Connecting (your name here) to small farmers", *Annual Report*

Cependant, la coopérative Equal Exchange ne se préoccupe pas uniquement de ses propres avancements financiers, mais prend au sérieux la redistribution équitable de ses profits. Le Tableau 12, ci-dessus, illustre la répartition des excédents pour les années 1999 et 2000. On remarque entre autres que **10 % des bénéfices d'opération sont distribués charitablement** à d'autres organismes ayant des valeurs similaires à Equal Exchange. La majorité de ce montant est allée, en l'an 2000, à l'organisation Red Tomato, un organisme qui loue une partie des locaux d'Equal Exchange et qui œuvre dans le commerce équitable de produits alimentaires locaux.

TABLEAU 12 : BILAN D'EQUAL EXCHANGE AU 31 DÉCEMBRE 2000 (\$ US)

	2000 (\$)	1999 (\$)	Évolution 1999-2000
ACTIF À COURT TERME			
Encaisse	91 353 \$	53 836 \$	170 %
Comptes à recevoir net – Après déduction de la provision pour créances douteuses de 44 797 \$ en 2000 et de 56 582 en 1999	728 072 \$	626 490 \$	116 %
Stock	1 971 951 \$	2 294 790 \$	86 %
Frais payés d'avance et autres actifs à court terme	38 455 \$	24 142 \$	160 %
Actifs d'impôt futur à court terme	35 000 \$	37 000 \$	147 %
TOTAL : ACTIF À COURT TERME	2 864 831 \$	3 036 258 \$	94 %
Immobilisation au coût			
Moins : amortissements cumulés	(443 685 \$)	(368 128 \$)	120 %
	259 571 \$	243 645 \$	107 %
Actif d'impôt futur à long terme	20 000 \$	17 000 \$	118 %
Autres actifs	15 824 \$	16 664 \$	94 %
TOTAL DE L'ACTIF	3 160 226 \$	3 313 567 \$	95 %
Passif et avoir des actionnaires			
Passif à court terme :			
- Marge de crédit	831 824 \$	916 835 \$	91 %
- Effet à payer (court terme)	9 000 \$	19 000 \$	47 %
- Effet à payer (actionnaires)	9 600 \$	29 600 \$	32 %
Portion à court terme de la dette à long terme	234 310 \$	170 000 \$	138 %
Compte fournisseurs	127 009 \$	176 678 \$	72 %
Courrus et autres passifs à court terme	29 985 \$	95 604 \$	31 %
Provisions pour impôt à payer	-	34 014 \$	-
Rabais (<i>Patronage</i>) à payer	35 794 \$	35 333 \$	101 %
TOTAL DU PASSIF À COURT TERME	1 277 522 \$	1 477 064 \$	86 %
Dette à long terme, moins portion à court terme	119 545 \$	248 000 \$	48 %
Engagements et éventualités	-	-	-
TOTAL DU PASSIF	1 397 067 \$	1 725 064 \$	81 %
Avoir des actionnaires :			
Actions privilégiées; autorisées : 299 800 actions; émises et à être émises : 46 505 actions en 2000 et 42 701 actions en 1999.	1 278 899 \$	1 174 274 \$	108 %
Actions ordinaires; autorisées : 200 actions ; émises et à être émises 26 actions en 2000 et 25 actions en 1999	63 561 \$	60 008 \$	106 %
Moins : bons de souscriptions à recevoir	(12 519)	(20 941)	60 %
Bénéfices non réparties	433 218 \$	375 162 \$	115 %
Total avoir des actionnaires	1 763 159 \$	1 588 503 \$	111 %
TOTAL PASSIF ET AVOIR DES ACTIONNAIRES	3 160 226 \$	3 313 567 \$	95 %

Source : Equal Exchange, Financial Statements 2000.

Notons, en terminant, qu'Equal Exchange bénéficie d'une ligne de crédit de 1,3 million de \$US de la coopérative de crédit Shared Interest (voir aussi la section 4.4 "les appuis reçus"). Située au Royaume-Uni, cette coopérative se spécialise dans l'octroi de crédit aux OCE pour leur permettre d'accorder des crédits de type prépaiement (tel que discuté dans la section 6.2.1) aux producteurs du Sud.

7. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN : VERS UNE COOP DE SOLIDARITÉ ?

L'aspect qui ressort tout particulièrement en conclusion de l'étude d'Equal Exchange est l'engagement de cette coopérative envers, en premier lieu, les principes du **mouvement du commerce équitable**. En effet, ce ne sont pas les travailleurs qui sont au centre de la mission de la coopérative – ce qui est le cas dans les coopératives de travailleurs traditionnelles – mais bien les fournisseurs et, plus particulièrement, les coopératives de producteurs situées dans divers pays du Sud. L'équité dans les relations commerciales et la solidarité internationale sont donc des valeurs présentes jusque dans les structures d'association et d'entreprise de cette coopérative américaine.

En effet, dès ses débuts, la **forme coopérative** semblait être, pour les fondateurs (au départ) et pour la plupart des employés (par la suite), une conséquence logique de la vision mise de l'avant par le mouvement du commerce équitable. On peut lire à ce sujet dans le document "Cooperative Primer" publié par et pour les employés d'Equal Exchange :

Believing that democracy, participation and ownership is vital to creating a better future for small farmers, we have also seen the value of these principles in our own structure and the way we do business. By giving workers, the members of our co-op, a stake in the success of our business and a voice in its operations, we seek to transform our workplace from a traditional hierarchy of owners, managers and wage-earners into a community of owners and entrepreneurs. We share in the risks and rewards of building a successful worker-owned business dedicated to the mission of fair trade(...) In contrast to the current trend of concentrating wealth, ownership and control, our goal is to share wealth more equitably, to spread ownership more widely, to widen the base of democracy and participation, and to build more vibrant communities.

Cependant, cette approche représente une volonté propre aux travailleurs-membres d'Equal Exchange et non un règlement inhérent au mouvement. En effet, nous avons remarqué que l'adoption d'une forme coopérative (ou d'une autre forme appartenant à l'économie sociale comme l'association) n'est pas une condition de l'existence d'OCE du Nord; seulement les producteurs de café situés au Sud se sont vus imposer une forme d'organisation spécifique (telle l'organisation démocratique) par le certificateur international FLO-I. Malgré cela, Equal Exchange a décidé d'atténuer cette asymétrie qui existe au sein du mouvement de commerce équitable de café entre les exigences faites aux acteurs du Sud et ceux

faites aux acteurs du Nord en adoptant une forme démocratique d'organisation : la coopérative de travailleurs.

Il nous semble plus clair, suite à l'étude de cas d'Equal Exchange, que le modèle coopératif peut faire une contribution positive au mouvement du commerce équitable et que, inversement, le mouvement du commerce équitable pourrait aussi influencer le développement du modèle coopératif.

Quoique la situation des travailleurs d'Equal Exchange soit différente de celle des producteurs du Sud, le modèle coopératif permet de **mettre en pratique au Nord certaines valeurs soutenues par le mouvement du commerce équitable pour le Sud**. L'adoption du modèle coopératif ou de tout autre modèle provenant de l'économie sociale par les OCE du Nord peut, aussi, aider à **gagner et garder la confiance des consommateurs**. En effet, l'adoption institutionnalisée de principes spécifiques peut protéger ces derniers contre des abus potentiels d'organismes frauduleux voulant capitaliser sur la popularité croissante du café équitable au Nord, sans mettre en œuvre des pratiques d'équité, de solidarité et de démocratie. Ce type de réflexion a déjà fait surface lors de l'implication de la méga-chaîne – hautement rentable - de café gourmet, Starbuck, dans la vente de café équitable. On peut supposer que cette question va resurgir durant les prochaines années et représente donc une nouvelle avenue de recherche.

D'autres avenues de recherche liées à l'implantation de modèles organisationnels provenant de l'économie sociale pour les OCE du Nord sont les problèmes de pauvreté aux États-Unis et les écarts grandissant entre les riches et les pauvres dans les pays industrialisés. Pour l'instant, le commerce équitable se penche sur les grandes difficultés vécues par les agriculteurs du Sud, mais il n'est pas impensable qu'un mouvement similaire apparaisse au sein même des nations les plus riches au monde. En effet, la répartition du revenu total américain (par exemple) est, avec les années, de plus en plus inégale. Comme le démontre le tableau ci-dessous, la richesse du quintile supérieur de la population a augmenté entre 1973 et 1990, tandis que la richesse appartenant au reste de la population américaine (soit les 4/5 de la population) a diminué. Les grands perdants sont les plus pauvres, soit le quintile inférieur de la population avec une perte de 16,4 % de sa richesse entre ces mêmes dates.

TABLEAU 13 : L'ÉVOLUTION DES INÉGALITÉS AUX ÉTATS-UNIS

	1973	1990	Évolution
5 % supérieur	15,5 %	17,4 %	12,3 %
Quintile supérieur	41,1 %	44,3 %	7,8 %
Quatrième quintile	24,0 %	23,8 %	- 0,8 %
Troisième quintile	17,5 %	16,6 %	- 5,1 %
Second quintile	11,9 %	10,8 %	- 9,2 %
Quintile inférieur	5,5 %	4,6 %	-16,4 %

Source : W.C. PETERSON (1994). *Silent Depression*. New York, p.59

Ces différentes problématiques peuvent soulever une certaine remise en question pour le mouvement du commerce équitable. Mais notre étude s'est surtout penchée sur les caractéristiques d'Equal Exchange et nous croyons que plusieurs d'entre elles pourraient devenir porteuses d'innovations pour le milieu coopératif.

En adoptant un cadre juridique propre aux coopératives de travail et en intégrant différents stakeholders au sein même de leur structure de gouvernance, Equal Exchange nous amène à questionner la pertinence de ce type coopératif pour une organisation oeuvrant dans le commerce international. Equal Exchange est, en effet, une coopérative qui : redonne des sommes d'argent importantes aux producteurs-fournisseurs de l'entreprise; qui verse des intérêts aux investisseurs actionnaires non votants et les implique (d'une façon non représentative) sur son conseil d'administration en leurs donnant le droit de siéger; qui fait participer des consommateurs à la promotion de son produit et de sa mission à travers, entre autres, le programme Interfaith; et ainsi de suite. Il est clair que cette coopérative est centrée sur **la solidarité internationale** et prend les mesures qui s'imposent pour être cohérente avec sa mission. Ce type d'intégration fait penser, dans une certaine mesure, à la **coopérative de solidarité** qui commence à s'implanter au Québec.

Selon la définition du Gouvernement du Québec, une coopérative de solidarité est différente des autres types de coopératives car ses membres peuvent appartenir à différentes catégories d'acteurs : travailleurs, usagers, organismes du milieu. Le sociétariat ne se limite donc pas à un type particulier de membres comme pour les coopératives de travailleurs, les coopératives de consommateurs ou les coopératives de producteurs autonomes. Le seul prérequis est que tous les membres partagent un but commun et " aient à coeur une même cause ".⁶⁷ Actuellement, les coopératives de solidarité sont

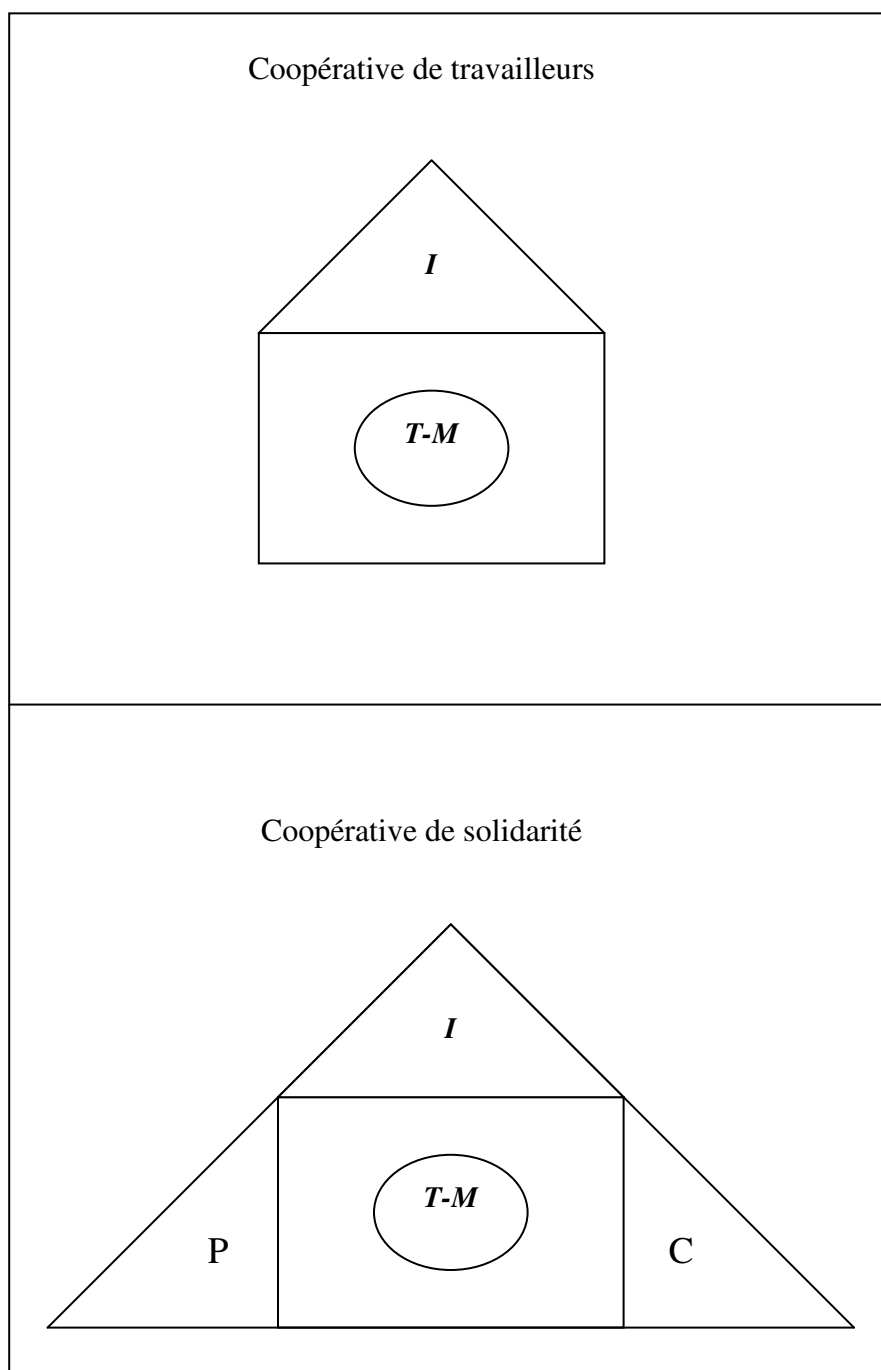
⁶⁷ Voir site du ministère de l'Industrie et du Commerce (Gouvernement du Québec). Adresse URL : <http://www.mic.gouv.qc.ca>

présentes dans les services d'aide à domicile, les services professionnels et d'aide aux entreprises et les services de proximité en milieu rural et semi-urbain.

La Figure 6, ci-dessous, illustre la transformation possible d'une coopérative de travailleurs en une coopérative de solidarité. Nous avons vu qu'Equal Exchange respecte tous les principes de la coopérative de travailleurs tout en intégrant, d'une façon unique, des investisseurs au sein de son conseil d'administration. Cependant, nous avons aussi vu que cette coopérative OCE intègre dans sa structure d'entreprise ses fournisseurs et ses consommateurs (en particulier, les congrégations religieuses). Si une telle intégration se faisait au niveau de sa gouvernance, le modèle coopératif deviendrait autre et s'apparenterait à la coopérative de solidarité.

Il est donc possible de croire que si le cadre législatif le permettait, ce type de coopérative pourrait s'appliquer à une coopérative comme Equal Exchange où la solidarité est depuis toujours au centre de sa raison d'être. L'évolution du mouvement du commerce équitable s'est faite graduellement mais l'innovation sociale a depuis le début fait sa force. Peut-être que l'économie sociale et solidaire québécoise viendra cette fois contribuer, elle aussi, à son développement ?

Figure 6 : Coopérative de travailleurs et coopérative de solidarité



Source : Tadros et Malo, CRISES-HEC, 2001.

BIBLIOGRAPHIE

- BANQUE MONDIALE (1995). *Rapport sur le développement dans le monde*, Washington.
- BOUQUET, Cyril et Georges HÉNAULT (1997). *Commerce international dit équitable, logique marchande et Marketing des causes sociales : vers une symbiose*, Université d'Ottawa.
- BROWN, Michael Barratt et Sophie ADAM (1999). " Le commerce équitable dans les échanges Nord-Sud ". *L'économie sociale au Nord et au Sud*. De Boeck Université (Bruxelles).
- CHOSSUDOVSKY, Michel (1997). *La Mondialisation de la pauvreté*, Les éditions Écosociété.
- COMEAU, Yvan (1996). *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, UQAM, Cahiers du Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), No 9605.
- COPAC (1992). *Status and Role of Cooperatives in The Light of New Economic and Social Trends : A Global Survey*, COPAC Secretariat.
- BRIDGE COMMODITY RESEARCH BUREAU (2001). *CRB Commodity Yearbook 2001*. John Wiley & Sons, Inc.
- DECORNOY, Jacques (1996). " Quand la quête de dignité devient la règle : De l'échange inégal au commerce équitable ", *Le Monde diplomatique*, pages 8-9, édition du mois de mai.
- DE CENIVAL, Laure (1997). *Commerce équitable : citoyenneté d'entreprise et des consommateurs*. Solagral.
- DESFORGES, J-G, Delmas LÉVESQUE, Benoît TREMBLAY (1979). *Dynamique de la coopérative : Association et entreprise*, Cahiers du Centre de gestion des coopératives, HEC-Montréal.
- DESFORGES, J.-G. et C. VIENNEY (1980). *Stratégie et organisation des coopératives*. Montréal, Éd. du jour.
- DESROCHE, H.C. (1976). *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Les éditions ouvrières.
- DICUM, Gregory et Nina LUTTINGER (1999). *The Coffee Book : Anatomy of an Industry From Crop to the Last Drop*, The New Press.
- ECKSTEIN, Shlomo (1976). *Group Farming in Mexico and Peru : A Multivariate Analysis of Peasant Cooperatives*, Discussion Paper No. 7620, Bar-Ilan University.
- EQUAL EXCHANGE (1995-1999). *Annual Reports*.
- EQUAL EXCHANGE (1996). *Report no.1 / Report no.2*.
- EQUAL EXCHANGE (1997). *By-Laws of Equal Exchange, inc.*
- EQUAL EXCHANGE (1997B). " Never Underestimate Hope : The Impact of Fair Trade on Coffee Farmers ". *Equal Exchange Research Report*.

- EQUAL EXCHANGE (2000). *Fairly Traded Gourmet Coffee*.
- EQUAL EXCHANGE (2000b). *Java Jive*. No. 21
- EQUAL EXCHANGE (2000c). “Equal Exchange : Conscious Coffee joins top Ranks of Nation’s Ethical Businesses”, <http://www.equalexchange.com/prbizethics.htm> (Consulté en mars 2000).
- EUROPEAN FAIR TRADE ASSOCIATION (1998). *Commerce équitable : Memento pour l’an 2000*.
- FONTAINE, Mario (1999). “Aide international : Martin aurait pu faire mieux”. La Presse, Section : Monde C1, 18 février.
- GIOVANNUCCI, Daniele (2001). *Sustainable Coffee Survey of the North American Specialty Coffee Industry*. Conducted for: the Summit Foundation, The Nature Conservancy, North American Commission for Environmental Cooperation, Specialty Coffee Association of America, The World Bank. Washington, D.C.
- INFIELD, Henrik, Henri DESROCHE, Koka FREIER et Clarence SENIOR (1956). *Les Ejidos Mexicains*, Les Éditions de minuit, Bibliothèque internationale de sociologie de la coopération.
- LITRELL, Mary Ann et Marsha Ann DICKSON (1999). *Social Responsibility in the Global Market : Fair Trade of Cultural Products*, SAGE Publications.
- MALO, Marie-Claire (1991). “Gérer l’association coopérative”, no thématique sur la gestion des associations, *Inter-Action*, CEPAQ.
- MALO, Marie-Claire (1979). *Une typologie des coopératives : association et entreprise*. Montréal, HÉC, Cahier du Centre de gestion des coopératives T-79-1.
- MALSERVISI, Mauro-F. et Isabel FAUBERT-MAILLOUX (2000). *Le Commerce équitable*, Chaire de Coopération Guy-Bernier.
- NATIONAL COFFEE ASSOCIATION OF USA (2000). NCA Coffee Drinking Trends Survey.
- PETERSON, Wallace C. (1994). *Silent Depression : Twenty-Five Years of Wage Squeeze and Middle Class Decline*. New York: Norton.
- PETRELLA, Riccardo (1996). *Le bien commun : Éloge de la solidarité*, Éditions Labor, (Bruxelles).
- PORTER, Michaël E. (1986), *L’avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions, 647 p. (Traduction de *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press., MacMillan Publishing Co.
- ROSENTHAL, Jonathan (2000). *The Journey of Equal Exchange*. <http://www.equalexchange.com/about.htm> (Consulted, March 2000)
- SOLAGRAL / RITIMO (1998). *Pour un commerce équitable, expériences et propositions pour un renouvellement des pratiques commerciales entre les pays du Nord et ceux du Sud*, Éditions Charles Léopold Mayer.
- SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION OF AMERICA (1999). SCAA Market Survey 1999.
- TRANSFAIR CANADA (2001). *Commerce Équitable, Une alternative viable pour les petits planteurs*.

VIENNEY, Claude (1980). *Socio-économie des organisations coopératives*, Tome 1, Paris, Édition CIEM.

VIENNEY, Claude (1980b). *Socio-économie des organisations coopératives*, Tome 2, Paris, Édition CIEM.

VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale*, Paris, Éditions La Découverte.

WARIDEL, Laure (1997). *Une cause café, pour le commerce équitable*. Éditions Les intouchables.

WARIDEL, Laure et Sara Teitelbaum (1999). *Rapport de recherche : Commerce Équitable, Une poussée pour des échanges plus justes aux Pays-Bas, en Belgique, en Suisse et en France*. Équiterre.

WISEMAN, Jon D. (1991). *Worker Empowerment : The Struggle for Workplace Democracy*, The Bootstrap Press.

SITES INTERNET

Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives. <http://www.copacgva.org/>

Conseil de la coopérative du Québec (CCQ). www.coopquebec.qc.ca

Equal Exchange. <http://www.equalexchange.com>

Équiterre. <http://www.equiterre.qc.ca>

Fair Trade Federation (FTF). <http://www.fairtradefederation.com>

Fair Trade Foundation. <http://www.fairtrade.org.uk>

Fairtrade Labelling Organizations International. <http://www.fairtrade.net>

Global Exchange. <http://www.globalexchange.org>

International Coffee Organization. <http://www.ico.org>

International Co-operative Agricultural Organisation (ICAO). <http://www.coop.org/icao>

International Co-operative Alliance (ICA). <http://www.coop.org/>

International Co-operative Alliance (ICA) – les Amériques. <http://www.alianzaaci.or.cr/>

International Federation of Agricultural Producers (IFAP/FIPA). <http://www.ifap.org/>

International Fed. for Alternative Trade (IFAT). <http://www.ifat.org>

International Labor Association Coop Branch.
<http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/index.htm>

Magasins du Monde – Oxfam. <http://www.mdmoxfam.be>

Max Havelaar. http://www.maxhavelaar.nl/eng_wel.htm

Ministère de l'industrie et du commerce, Gouvernement du Québec : <http://www.mic.gouv.qc.ca>

National Coffee Association (USA) : <http://www.ncausa.org/>

OXFAM International. <http://www.oxfam.org>

OXFAM Québec. <http://www.oxfam.qc.ca>

Rural Administration and Cooperatives section of Sustainable Development Dimensions, a service of the Sustainable Development Department (SD) of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). <http://www.fao.org/waicent/faoinfo/sustdev/ROdirect/ROhomepg.htm>

Specialty Coffee Association of America. <http://www.scaa.org>

TransFair USA. <http://www.transfairusa.org/>

TransFair Canada. <http://www.transfair.ca/>

United Nations Department of Economic and Social Affairs. Division for Social Policy and Development. www.un.org/esa/socdev/

U.S. Census Bureau. <http://www.census.gov>

World Trade Organization (Organisation mondiale du commerce) : <http://www.wto.org>

ANNEXE 1 : PRATIQUES FONDAMENTALES DU COMMERCE ÉQUITABLE

(minimum)

(maximum)

1. Rémunération équitable dans le contexte local	1. Rémunération équitable dans le contexte local	1. Rémunération équitable dans le contexte local	1. Rémunération équitable dans le contexte local	1. Rémunération équitable dans le contexte local
2. Environnement de travail sécuritaire et propre.	2. Environnement de travail sécuritaire et propre.	2. Environnement de travail sécuritaire et propre.	2. Environnement de travail sécuritaire et propre.	2. Environnement de travail sécuritaire et propre.
	3. Augmentation de la rémunération	3. Augmentation de la rémunération	3. Augmentation de la rémunération	3. Augmentation de la rémunération
		4. Développement d'entreprises durables	4. Développement d'entreprises durables	4. Développement d'entreprises durables
			5. Diffusion du pouvoir aux producteurs (empowerment)	5. Diffusion du pouvoir aux producteurs (empowerment)
			6. Développement du mieux-être individuel	6. Développement du mieux-être individuel
				7. Implantation d'une plus grande justice sociale et politique
				8. Développement du commerce équitable

Source : Littrell et Dickson, p.8, 1999

Note : Littrell et Dickson ont défini ces critères de mesure pour évaluer le caractère “équitable” d’un produit. Pour ces auteurs, des entreprises telles Ben & Jerry’s et Levi Strauss se situent au “minimum équitable” car leurs efforts se limitent à la rémunération équitable et à fournir un environnement de travail sain et sécuritaire. Une entreprise comme SERRV (une pionnière dans le commerce équitable / artisanat aux États-Unis), cependant, peut être qualifiée comme une entreprise de commerce équitable car elle se conforme aux huit caractéristiques présentées ci-dessus.

ANNEXE 2 : CRITÈRES DE FLO-I POUR LES PRODUCTEURS DE CAFÉ

1. The majority of the members of the organization are small scale producers of coffee. By small producers are understood those that are not structurally dependent on hired labour, managing their farm mainly with their own and their family's labour-force.
2. The organization is independent and democratically controlled by its members. This means that the members of the organizations participate in the decision-making process which determines the general strategy of their organization, including decisions related to the destiny of the additional resources which result from operations in the framework of this agreement.
3. Administrative transparency and effective control by the members and its Board over the management is secured, minimizing the risk of fraud and offering members the necessary instruments to be able to act adequately in case of fraud.
4. The philosophy motivating the organization is based on the concept and practice of solidarity.
5. No form of political, racial, religious or sexual discrimination is practiced.
6. The organization is statutorily open to new members;
7. The organization is politically independent, and there are sufficient guarantees that the organization will not become the instrument of any political party or interest;
8. The organization shares with the FLO-International and with the other organizations inscribed in the Producers' Register the following principles and general objectives: integral economic development, concentrating on improvement of production techniques and diversification of the production, in order to diminish dependency on one single product as a cash crop; integral organizational development, improving the managerial and administrative capacity of the actual and future leadership of the organization and ensuring full participation of the members in the definition of strategies and the use of extra income resulting from fair trade; integral social development, for instance through health care and educational programmes, improvement of housing and water supply, thus creating better living conditions for the members and their families and the communities they live in; sustainable development strategies, applying production techniques which respect the specific ecosystems and contribute to the conservation and a sustainable use of natural resources, in order to avoid as much as possible - or even totally - the use of chemical inputs; integral human participation, offering especially women the opportunity to play a more active role in the development process and in the decision making process and management of the organization; improvement of the quality of the products as a strategic requirement for the small producers to defend themselves on both the Fair Trade Market and the regular market.

Logically, it is necessary that the quality of the coffee offered for exportation complies with the minimum quality standards as required by the different markets, and the organization must count with the management capacity to effectively export the coffee and act as a reliable commercial partner.