

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

QUELLE ARTICULATION ENTRE COMMERCE ÉQUITABLE ET
RESPONSABILITÉ SOCIALE POUR UNE ENTREPRISE AU SUD? LE CAS D'UNE
SOCIÉTÉ COTONNIÈRE AU SÉNÉGAL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

JULIE LAFORTUNE

AOÛT 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

LES REMERCIEMENTS

La réalisation de mon projet de recherche et la rédaction de ce mémoire n'auraient pu être possibles sans le soutien et la collaboration de nombreuses personnes. Je tiens d'abord à remercier Corinne Gendron, ma directrice de recherche, pour m'avoir donné l'opportunité de participer au projet d'envergure portant sur le commerce équitable et le développement durable mené par la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable. La CRSDD m'a donné une occasion inespérée de réaliser mon terrain de recherche en Afrique, un séjour qui fut pour moi inoubliable et extrêmement enrichissant à tous les niveaux. Je lui suis également reconnaissante pour ses judicieuses recommandations tout au long de mon parcours. Je tiens aussi à remercier ma co-directrice, Marie-France Turcotte, pour son soutien, ses encouragements et ses précieux conseils.

Je souhaite également remercier la SODEFITEX et l'US-GPC Kédougou, et tout particulièrement Ahmed Bachir Diop, directeur général de la SODEFITEX, qui a accepté d'emblée de participer à mon projet de recherche et qui a tout mis en œuvre pour me permettre de mener à bien mon étude de terrain au Sénégal. Merci à tous les employés de la SODEFITEX pour leur participation et leur grande générosité, et plus particulièrement à Magnang Niang, mon maître de stage à Tambacounda et à Ibrahima Seydi, chef de région à Kédougou. Je tiens aussi à souligner l'hospitalité et la générosité des GPC Afia1, Ibel et Thiabédji, sans qui cette étude n'aurait pu être réalisée et qui ont fait de mon passage dans la région un périple inoubliable. Un remerciement tout particulier aux autres participants de ma recherche à Dakar.

Je désire également souligner le support et les encouragements de mon amie et collègue du MBA-Recherche, Marie-Ève Brouard, sans qui mon parcours n'aurait pas été le même. Un grand merci à Jasmin, mon fiancé, pour avoir accepté de m'accompagner dans cette grande aventure et pour m'avoir encouragée, réconfortée et supportée tout au long de ce projet. Sa précieuse collaboration fut pour moi indispensable dans l'achèvement de ce projet de mémoire. Enfin, je remercie mes parents, Michèle et Gilles, pour leur présence, leur réconfort et leurs encouragements, de même que mes amis, qui étaient impatients de me voir déposer ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES ABBRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LE COMMERCE ÉQUITABLE	7
1.1 Historique du commerce équitable.....	7
1.2 Institutionnalisation du commerce équitable.....	11
1.3 Les systèmes de garantie du commerce équitable.....	16
1.4 L'asymétrie des critères Nord/Sud	24
1.5 Le rapport du commerce équitable au commerce international conventionnel.....	26
1.6 Le projet de développement durable du commerce équitable	32
1.7 Les limites et les contradictions du commerce équitable	36
1.8 Conclusion.....	38
CHAPITRE II	
LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES	40
2.1 Historique.....	40
2.2 Modélisations de la RSE	49
2.3 Différentes approches pour concevoir la RSE	53
2.4 Quelle définition de la RSE?.....	54
2.5 La RSE comme déclinaison du développement durable.....	58
2.6 Les différents comportements stratégiques de l'entreprise en regard de la RSE.....	64
2.7 Les outils de la RSE	69
2.8 Le commerce équitable comme outil de responsabilité sociale	73
2.9 Conclusion.....	75

CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE	77
3.1 Les objectifs de la recherche	77
3.2 L'approche méthodologique	78
3.3 L'échantillonnage.....	80
3.4 Déroulement du séjour	85
3.5 La collecte des données.....	87
3.6 L'analyse des données.....	97
3.7 L'éthique de la recherche	99
3.8 Conclusion.....	100
CHAPITRE IV	
LE CAS D'UNE SOCIÉTÉ COTONNIÈRE AU SÉNÉGAL	101
4.1 Mise en contexte	101
4.2 Le cas de la filière cotonnière sénégalaise : mise en contexte	108
4.3 Organisation de la filière.....	109
4.4 La SODEFITEX.....	110
4.5 L'Union sectorielle des groupements de producteurs de coton de Kédougou	125
4.6 Application des principes du commerce équitable.....	127
4.7 Les impacts du commerce équitable	132
4.8 Conclusion et perspective d'avenir	139
CHAPITRE V	
ANALYSE DES ENTREVUES.....	142
5.1 Introduction.....	142
5.2 Le virage « développement durable » de la SODEFITEX.....	144
5.3 Les motivations de la SODEFITEX à l'instauration d'un projet de coton équitable	148
5.4 Le partenariat : un élément indispensable à la réalisation du projet de coton équitable	154
5.5 Les limites et les contraintes du commerce équitable en termes de RSE.....	159
5.5 Retombées du projet de coton équitable par rapport aux objectifs de développement durable.....	171
5.6 La nécessité de mettre en place des actions parallèles au commerce équitable	198
5.7 Conclusion.....	204

CHAPITRE VI	
QUELLE ARTICULATION ENTRE COMMERCE ÉQUITABLE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE POUR UNE ENTREPRISE TRADITIONNELLE AU SUD?	205
6.1 Introduction	205
6.2 Le commerce équitable comme initiative de responsabilité sociale	205
6.3 Quelle contribution du projet de coton équitable au développement durable des communautés?	205
6.4 Conclusion et pistes de réflexion	205
 CONCLUSION	 205
 APPENDICE A	
GRILLE DE COLLECTE DE DONNÉES POUR LA MONOGRAPHIE	205
 APPENDICE B	
GRILLE D'INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	205
 APPENDICE C	
ORGANIGRAMME DE LA SODEFITEX	205
 BIBLIOGRAPHIE	 205

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Principaux logos du commerce équitable	19
1.2	Fonctionnement du système de garantie de la filière labellisée	20
1.3	Standards pour les importateurs (FLO-International)	24
2.1	Modèle dynamique de représentation des parties prenantes de Mitchell, Agle et Wood	47
2.2	Modèle de performance sociétale corporative de Wood	51
2.3	Interrelations entre les labels, les codes et les certifications	70
2.4	Répertoire des initiatives de responsabilité sociale corporative	71
3.1	Guide adressé aux producteurs	93
3.2	Guide adressé au comité directeur de l'US-GPC Kédougou et aux agents de terrain de la SODEFITEX	93
3.3	Guide adressé aux dirigeants de la SODEFITEX	94
4.1	Afrique Zone franc	104
4.2	Répartition du capital de la SODEFITEX	111
4.3	Fonctionnement de la filière cotonnière sénégalaise (d'après un document de présentation de la SODEFITEX)	113

4.4	Critères d'estimation de la qualité	116
4.5	Schématisation de la fibre de coton	116
4.6	Classement de la fibre	116
4.7	Zone cotonnière du Sénégal (d'après un document de présentation de la SODEFITEX)	118
4.8	Organigramme type du bureau d'une Union de secteur	125
4.9	Forage d'un nouveau puits au village d' Afia1 (mai 2008)	136
4.10	Moulin nouvellement acquis par le village Afia1 (mai 2008)	136
4.11	Construction d'une nouvelle latrine (Thiabédji, mai 2008)	137
4.12	Matériel agricole acquis par le village de Thiabédji (mai 2008)	137
5.1	La stratégie de développement durable de la SODEFITEX	148

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Membres certificateurs de FLO-International.	21
1.2	Standards génériques pour les petits producteurs	24
2.1	Processus d'apprentissage organisationnel de l'entreprise en regard de la RSE	68
3.1	Pourcentage de coton-graine équitable par rapport à la production totale de coton-graine (2006)	84
3.2	Déroulement du séjour	86
3.3	Aperçu de la grille de collecte de données pour les monographies	88
3.4	Échantillon.	92
3.5	Données techniques relatives aux entrevues	95
4.1	Évolution de l'indice Cotlook de 1971 à 1999	103
4.2	Évolution de l'indice Cotlook de 1999 à 2008	103
4.3	Portrait des trois premiers GPC certifiés	124
4.4	Principales étapes de la réalisation du projet de coton équitable	124
4.5	Situation financière des producteurs de coton équitable	130

4.6	Situation agricole des producteurs de coton équitable	135
5.1	Catégories et unités d'analyse pour le positionnement du projet de commerce équitable dans la stratégie de la SODEFITEX	144
5.2	Développement social	178
5.3	Respect de l'environnement	185
5.4	Développement économique	192
5.5	Gouvernance	196
5.6	Catégories et unités d'analyse pour actions parallèles au commerce équitable	198

LISTE DES ABBRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACA	Association Cotonnière Africaine
ACP/UE	Asie-Caraïbes-Pacifique/Union européenne
AFD	Agence française de développement
AFNOR	Association Française de NORmalisation
APROCA	Association des Producteurs de Coton Africain
ASIC	Association Sénégalaise Interprofessionnelle du Coton
BAMTAARE	Base d'Appui aux Méthodes et techniques pour l'Agriculture, les Autres Activités Rurales et l'Environnement
CÉ	Commerce équitable
CERES	<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i>
CNCAS	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement
COM	Cadre d'obligations mutuelles
DD	Développement durable
EFTA	<i>European Fair Trade Association/Association européenne pour le commerce équitable</i>
FAO	<i>Food and Agriculture Organization</i>
FINE	FLO, IFAT, NEWS et EFTA
FLO	<i>Fairtrade Labelling Organizations International</i>
FNPC	Fédération Nationale des Producteurs de Coton
FTO	<i>Fair Trade Organization</i>
GIE	Groupement d'intérêt économique
GPC	Groupement de producteurs

GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IFAT	<i>International Fair Trade Association/Association internationale pour un commerce alternatif</i>
ISEAL	<i>International Social and Environmental Accreditation and Labelling</i>
ISO	<i>International Standard Association</i>
ISRA	Institut sénégalais de recherche agricole
MCC	<i>Mennonite Central Committee</i>
NEWS!	<i>Network of European Worldshops</i>
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCE	Organisation du commerce équitable
OIT	Organisation internationale du travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisme non gouvernemental
PAMAREF	Projet d'appui à la modernisation et l'amélioration des revenus des exploitations agricoles familiales
PFCE	Plate-forme pour le commerce équitable
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
QMS	<i>Quality Management System</i>
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
RTPC	Relais technique production cotonnière
SERRV	<i>Sales Exchange for Refugee Rehabilitation and Vocation</i>
STADBEX	Système de stabilisation des exportations des produits agricoles
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
US	Union de secteur
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>

WFTO *World Fair Trade Organization*

WWF *World Wildlife Fund*

RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur l'articulation entre le commerce équitable (CÉ) et la responsabilité sociale (RSE) pour une entreprise traditionnelle au Sud. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons plus particulièrement au projet de coton équitable mené par la société cotonnière sénégalaise la SODEFITEX, en collaboration avec l'organisation de producteurs US-GPC Kédougou. Dans un premier temps, nous nous attardons au positionnement du projet de commerce équitable dans la stratégie de l'entreprise et nous voyons en quoi celui-ci constitue une initiative de RSE. Dans un deuxième temps, nous étudions les retombées et les limites de ce même projet en termes de développement durable (DD) pour les communautés impliquées.

La revue de la littérature démontre une interrelation entre les concepts de commerce équitable, de responsabilité sociale et de développement durable. D'une part, le commerce équitable se revendique d'être un outil de développement durable pour les communautés du Sud. D'autre part, la RSE constitue un moyen pour les organisations de contribuer au développement durable. Par conséquent, le commerce équitable se pose comme une initiative de RSE pour les organisations et donc, un moyen pour celles-ci de participer au développement durable. Dans le cadre de notre mémoire, nous tentons de voir comment s'articulent concrètement ces trois concepts.

Pour ce faire, nous procédons par l'étude d'un cas unique. Notre collecte de données repose sur l'observation participante, à travers laquelle nous avons procédé à la rédaction d'un journal ethnographique, la réalisation d'entretiens semi-dirigés, ainsi que la collecte de données documentaires. Nos résultats sont ensuite présentés d'abord sous forme de monographie, puis d'analyse des entrevues.

Nos résultats démontrent que le projet de coton équitable mené par la société cotonnière en collaboration avec l'organisation de producteurs constitue une initiative de RSE au potentiel limité. D'une part, parce qu'il n'exige pas de la société qu'elle modifie ses pratiques au sein de sa propre organisation, d'autre part, parce qu'il ne l'incite pas à tenir compte des attentes des parties prenantes autres que les producteurs impliqués dans le projet de coton équitable. Toutefois, il s'avère être un moyen efficace pour l'entreprise de contribuer au développement durable des communautés impliquées. En effet, notre étude nous a permis de constater que le projet de coton équitable mené la société a engendré des améliorations significatives, tant au niveau du développement social (émancipation de la femme en milieu rural et utilisation démocratique de la prime sociale), du respect de l'environnement (amélioration de la santé et de la sécurité des travailleurs, de même que de l'éducation à l'environnement), que de la gouvernance (démocratie et transparence). Le développement économique soulève quant à lui plusieurs problématiques qui entravent l'amélioration des conditions de vie des producteurs. Nous concluons donc notre recherche en affirmant la nécessité du commerce équitable de repenser son fonctionnement, notamment en ce qui a trait à l'asymétrie des critères Nord/Sud, à l'opérationnalisation effective du principe de préfinancement, et à une meilleure répartition de la valeur ajoutée, surtout auprès des pays du Sud, s'il désire accroître son

potentiel de responsabilité sociale et, conséquemment la participation des acteurs conventionnels à son projet de développement durable.

Mots clés : commerce équitable, responsabilité sociale des entreprises, développement durable, coton, filière cotonnière, Afrique de l'Ouest, Sénégal, Kédougou

INTRODUCTION

On retrace les prémices du concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dès le début du 20^e siècle, aux premiers âges du capitalisme industriel, alors que l'on commence à se questionner sur le rôle moral des dirigeants des grandes entreprises. Aujourd'hui, la responsabilité sociale semble être devenue la solution universelle aux problèmes liés à la mondialisation. Contrairement à l'hypothèse smithienne selon laquelle les fins privées de l'entreprise capitaliste sont justifiées, puisque la conjonction de la poursuite des intérêts de chacun mène nécessairement au bien commun, le discours sur la responsabilité sociale soutient que l'entreprise doit plutôt contribuer au bien commun tout en poursuivant ses propres fins. Le bien commun vient ainsi s'inscrire au cœur même de la mission de l'entreprise (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004).

La conceptualisation et la définition de la responsabilité sociale ont évolué en fonction des écoles de pensées par lesquelles elles ont été portées. Récemment, une initiative de concertation entre tous les acteurs concernés par la responsabilité sociale a été mise sur pied par l'*International Organization for Standardization* (ISO), afin de développer la norme ISO 26 000, laquelle porte précisément sur le concept de responsabilité sociale. Selon la définition proposée par ISO, l'entreprise est responsable des impacts sociaux et environnementaux de ses décisions et activités et elle doit par conséquent adopter un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société, en plus de prendre en compte les attentes des parties prenantes, de respecter les lois en vigueur et d'être en accord avec les normes internationales de comportement, tant au sein de sa propre organisation, que dans le cadre de ses relations (1. 397 vf).

De cette définition, nous retenons deux éléments fondamentaux : la nécessité d'un dialogue permanent avec les parties prenantes et la participation de l'entreprise à la poursuite d'un développement durable. Le concept de développement durable trouve ses racines dans les années 1970, plus précisément en 1972, lors de la première conférence des Nations unies sur l'homme et son milieu, et il évoluera parallèlement au concept de

RSE jusqu'au début des années 2000. Ce n'est qu'en 2002, lors du Sommet mondial du développement durable qui se tiendra à Johannesburg, que l'entreprise sera définie comme un acteur influent dans la poursuite du développement durable des communautés.

Le concept de développement durable n'est toutefois pas bien accueilli par de nombreux pays du Sud, qui le perçoivent comme un frein pour les pays en voie de développement. Il semble donc évident que le développement durable ne peut être concrétisé de la même façon dans les pays pauvres et sous-développés du Sud et les pays industrialisés et surconsommateurs du Nord. Conséquemment, il apparaît nécessaire d'accroître le développement des pays du Sud tout en respectant le mieux possible l'environnement, tandis que les pays du Nord doivent quant à eux enrayer les modes de production et de consommation non durables et non respectueux de l'environnement (Vaillancourt, 2004).

Le mouvement du commerce équitable se réclame une initiative de développement durable pour les pays du Sud. Le commerce équitable a pour objectif de transformer les termes de l'échange entre les pays du Nord et ceux du Sud, en établissant des conditions commerciales plus justes pour les petits producteurs du Sud. Pour ce faire, le commerce équitable se fonde sur une série de principes qui prennent en compte les aspects social, économique et environnemental. Le développement durable et le commerce équitable sont donc fondés sur des principes similaires : ils impliquent tous deux la réalisation d'activités de développement intégrant des aspects économiques, sociaux et écologiques (Sanogo, 2007). L'intérêt croissant des grandes entreprises pour ce mouvement, la nécessité de diversifier l'offre équitable et la volonté de certains producteurs d'écouler leur production au-delà des réseaux alternatifs ont conduit à la création de la filière labellisée. La certification équitable proposée par FLO-International est aujourd'hui reconnue parmi les différentes initiatives de responsabilité sociale pour les entreprises. Alors que la filière labellisée concerne à ce jour un grand nombre de produits agricoles, tels que le café, le cacao et le coton par exemple, le commerce équitable se pose comme une initiative salubre au commerce conventionnel pour de nombreux petits producteurs du Sud.

En Afrique de l'Ouest et du Centre, ce sont deux à trois millions de ménages qui cultivent le coton sur une partie de leurs champs d'une superficie maximum d'un hectare en moyenne. La production cotonnière en Afrique de l'Ouest est pluviale et souvent

concentrée dans des régions où le climat y est semi-désertique, et où les précipitations sont variables. La plupart du temps, les producteurs ne disposent que de très peu de moyens pour pratiquer l'agriculture. La récolte du coton s'effectue donc manuellement, ce qui confère au coton africain une qualité qui lui permet de bénéficier d'un avantage comparatif sur le marché mondial. Par ailleurs, pratiquement tout le coton est produit par de petites exploitations familiales dans le cadre d'une culture de rente. La production cotonnière occupe un rôle d'autant plus important que les cultures de rente alternatives sont quasi inexistantes pour les petits producteurs ouest-africains. Le coton s'avère donc être la seule culture de rente viable et la seule source de revenus stable pour les petits exploitants. Le coton est considéré comme un exemple de réussite du développement agricole sahélien. Il contribue en effet à l'amélioration des revenus des producteurs, des conditions de vie et de l'accès aux services sociaux tels que l'éducation et la santé par exemple. Il participe aussi à l'amélioration de la production céréalière, puisqu'il bénéficie d'un système de soutien à la production géré par l'État et les sociétés cotonnières nationales. Il est donc avéré de dire que la culture du coton agit comme un moteur de développement en Afrique de l'Ouest (OCDE, 2006). Cependant, depuis déjà plusieurs années, la crise mondiale du coton place les petits producteurs ouest-africains dans une situation particulièrement difficile et précaire. En effet, les subventions accordées par certains États tels que la Chine et les États-Unis à leurs producteurs engendrent une surproduction sur le marché international et conséquemment, la chute des cours mondiaux, ce qui diminue largement le revenu aux petits producteurs africains. De plus, ces derniers ne disposent que de petites superficies à cultiver et sont soumis aux aléas des calamités naturelles. C'est donc dans ce contexte que Max Havelaar, en partenariat avec Geocoton, le Ministère des Affaires Étrangères (France) et le Centre pour le Développement de l'Entreprise, et en collaboration avec les filières cotonnières du Bénin, du Burkina Faso, du Cameroun, du Mali et du Sénégal, a instauré la filière de coton équitable, afin de pallier les difficultés socioéconomiques engendrées par la crise du coton. Pour les producteurs, le coton équitable offre l'opportunité de vendre leur production à un prix plus rémunérateur et de permettre à leurs communautés de s'engager dans la poursuite d'un développement durable (Sanogo, 2007).

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi de nous intéresser à l'articulation entre commerce équitable et responsabilité sociale pour une entreprise au Sud. Concept généralement associé aux grandes entreprises du Nord, la responsabilité sociale ne

constitue pas une initiative couramment étudiée auprès d'une entreprise du Sud. C'est donc dans cette optique que nous avons cru intéressant de nous pencher sur le projet de commerce équitable d'une société cotonnière au Sud, en nous questionnant à savoir en quoi ce projet menait à des pratiques de responsabilité sociale pour l'entreprise étudiée d'une part, et quelles étaient les retombées et les limites de cette initiative en regard du développement durable des collectivités, d'autre part. Plus précisément, nous avons choisi d'étudier le cas de la SODEFITEX, une société cotonnière sénégalaise, et de l'US-GPC Kédougou, une organisation de producteurs avec qui l'entreprise mène le projet de coton équitable. Le cas de la filière de coton au Sénégal s'avérait particulièrement intéressant, puisque malgré qu'il soit le pays africain ayant la plus faible production cotonnière, le Sénégal présente en contrepartie le pourcentage de coton équitable le plus élevé par rapport à sa production de coton conventionnel, ce qui laisse présager des retombées d'autant plus importantes de la filière équitable sur les petits producteurs. De plus, alors que l'entreprise a choisi de prendre le virage du développement durable en 2000, ce projet de coton équitable semble tout à fait s'inscrire comme un outil de responsabilité sociale dans la stratégie de la SODEFITEX. D'où la pertinence du choix de cette organisation à titre d'étude de cas dans le cadre de notre projet de recherche.

Dans le premier chapitre de ce mémoire, nous nous attarderons à présenter le commerce équitable. D'abord, nous retracerons l'historique du commerce équitable, de sa genèse à sa forme la plus récente, ce qui nous permettra d'exposer les jalons qui ont marqué son évolution et de mieux comprendre le commerce équitable tel qu'on le connaît aujourd'hui. Nous aborderons ensuite l'institutionnalisation du commerce équitable et plus particulièrement les principes équitables, la définition, les principaux acteurs et les systèmes de garantie qui s'y rattachent. Nous nous intéresserons plus en profondeur à la filière labellisée et au rapport entre le commerce équitable et le commerce conventionnel, puis nous discuterons de l'asymétrie des critères Nord/Sud. Enfin, nous présenterons le projet de développement durable du commerce équitable, de même que les contraintes et les limites qui sous-tendent cet objectif.

Dans le deuxième chapitre, il sera question de la responsabilité sociale des entreprises et de l'interrelation qui existe entre ce concept, et ceux de développement durable et de commerce équitable. Nous débuterons en présentant l'historique de la responsabilité sociale, pour ensuite nous concentrer sur les différentes modélisations qui en découlent.

Par la suite, nous exposerons les différentes approches pour concevoir la RSE, puis nous proposerons une définition sur laquelle sera fondée notre étude. Nous démontrerons ensuite en quoi la RSE est aujourd'hui devenue une déclinaison du développement durable. Il sera ensuite question des différents comportements stratégiques que peut adopter une entreprise en regard de la RSE et des différents outils de RSE qui existent à ce jour. Enfin, nous illustrerons en quoi le commerce équitable est un outil de RSE et conséquemment, un vecteur de développement durable pour les communautés.

Le troisième chapitre sera l'occasion de présenter les divers éléments de méthodologie qui encadrent notre recherche. Dans un premier temps, nous procéderons à un bref rappel des objectifs de notre recherche, pour ensuite exposer notre stratégie globale de recherche. Ainsi, nous préciserons en quoi l'approche qualitative était la plus à propos dans le cadre de notre projet. Nous discuterons de la pertinence de l'étude de cas unique, puis nous présenterons la façon dont nous avons procédé pour choisir le cas à l'étude et nous expliquerons le déroulement de notre séjour. Ce chapitre nous permettra également de discuter de notre collecte de données, laquelle repose sur le principe de triangulation. Ainsi, nous avons choisi de procéder selon la méthode de l'observation participante, puis de compléter notre collecte en effectuant des entrevues semi-dirigées et la collecte de données documentaires. Par la suite, nous précisons la méthode d'analyse que nous avons privilégiée, soit l'analyse de contenu. Enfin, nous terminons ce chapitre en discutant des aspects éthiques entourant notre projet de recherche.

La présentation d'une partie de nos résultats de recherche sous forme de monographie fera l'objet de notre quatrième chapitre. Nous débuterons d'abord par une mise en contexte générale, ce qui nous permettra ensuite de positionner notre projet de recherche. Nous présenterons ensuite les organisations à l'étude, soit la SODEFITEX et l'US-GPC Kédougou, puis il sera question du fonctionnement de la filière cotonnière sénégalaise. Nous nous consacrerons à présenter le projet de coton équitable mené par la SODEFITEX et l'US-GPC Kédougou, puis nous discuterons de l'opérationnalisation des principes équitables sur le terrain. Enfin, nous discuterons des impacts du projet de coton équitable aux niveaux social, environnemental et économique, et des perspectives d'avenir d'un tel projet.

Le cinquième chapitre sera pour nous l'occasion de présenter la seconde partie de nos résultats de recherche : l'analyse des entrevues. Par le biais de celle-ci, nous exposerons le discours des différents participants de notre recherche en lien avec nos deux sous-questions de recherche, à savoir : quel est le positionnement du projet de coton équitable dans la stratégie de la SODEFITEX et en quoi mène-t-il à des pratiques de responsabilité sociale pour l'entreprise? Le cas échéant, quelles en sont les retombées et les limites en termes de développement durable pour les collectivités impliquées?

Enfin, par l'entreprise du sixième et dernier chapitre, nous répondrons à nos questions de recherche. Dans un premier temps, nous démontrerons comment s'inscrit le projet de coton équitable dans la stratégie de la SODEFITEX et en quoi, dans un contexte où la crise mondiale du coton maintient les acteurs de la société cotonnière dans une situation des plus précaires, il constitue un outil de responsabilité sociale pour l'entreprise. Dans un second temps, nous établirons de quelle façon le commerce équitable participe au développement durable des producteurs de l'US-GPC Kédougou et de leurs collectivités. Nous terminons notre réflexion en affirmant que le commerce équitable constitue une initiative de responsabilité sociale au potentiel limité, mais qu'il participe tout de même, partiellement, au développement durable des communautés impliquées. En effet, malgré les limites du projet de coton équitable de la SODEFITEX et de l'US-GPC Kédougou, le commerce équitable demeure, aux yeux des producteurs, l'une des seules avenues possibles de voir leur revenu augmenter et conséquemment, d'améliorer concrètement leurs conditions de vie et celles de leur progéniture.

CHAPITRE I

LE COMMERCE ÉQUITABLE

Dans ce premier chapitre, nous traiterons de l'objet de notre recherche, le commerce équitable. Nous procéderons d'abord par une présentation générale, en abordant l'historique, la définition et les principes, les principaux acteurs et les systèmes de garantie du commerce équitable. Par la suite, nous discuterons du rapport entre le commerce équitable et le commerce conventionnel, et nous verrons en quoi cette interaction se répercute sur l'application des principes et la poursuite des objectifs du commerce équitable, en plus de susciter l'opposition entre deux visions au sein du mouvement. Puis, nous présenterons le projet de développement durable du commerce équitable, pour finalement nous attarder aux contradictions et aux limites de ce dernier.

1.1 Historique du commerce équitable

Le concept de commerce équitable n'est pas nouveau. En effet, l'idée d'intégrer le principe d'équité au sein des activités commerciales internationales, et plus particulièrement entre les pays du Nord et ceux du Sud, remonte au milieu du 19^e siècle. La réflexion intellectuelle derrière le concept d'équité dans les activités commerciales aurait été évoquée pour la première fois dans les écrits de l'auteur néerlandais Eduard Douwes Dekker. Ce dernier a publié, en 1859, un ouvrage qui exposait les injustices du commerce du café entre les Pays-Bas et l'Indonésie, et comment le personnage principal, Max Havelaar, quittait la *Nederlandse Trade Company* pour aller travailler en solidarité avec les populations locales de ce pays (Redfern et Snedker, 2002).

Quoique les fondements du principe d'équité aient été relatés il y a de cela plus d'un siècle, ce n'est qu'au milieu des années 1900 que l'on voit apparaître plus concrètement le

commerce de la charité, c'est-à-dire la mise sur pied d'initiatives ayant pour objectif de venir en aide aux populations défavorisées du Sud. En 1949, constatant que cela contribuait à améliorer les conditions de vie des populations locales, Edna Ruth Byler, membre de l'ONG *Mennonite Central Committee* (MCC), basée aux États-Unis, commence à importer des produits artisanaux de différents pays du Sud, notamment Puerto Rico, Haïti et la Palestine. Au début des années 1970, ce projet devient un programme officiel de MCC et prend le nom de *SELFHELP Crafts of the World*. Un peu plus tard, il est retransformé en organisation du commerce équitable (OCE), aujourd'hui connue sous le nom de Dix Mille Villages (Redfern et Snedker, 2002). À la même époque, *Sales Exchange for Refugee Rehabilitation and Vocation* (SERRV) et OXFAM mettent sur pied des projets ayant pour objectif la vente de produits artisanaux confectionnés par des réfugiés, afin de leur apporter un support financier dans leurs efforts de survie (Low et Davenport, 2006). OXFAM Grande-Bretagne est d'ailleurs la première organisation européenne à s'engager dans un commerce qui tente délibérément d'améliorer les opportunités et les revenus des petits producteurs et pour ce faire, elle ouvre une division commerciale en 1964 (Redfern et Snedker, 2002), sous l'appellation d'Artisans du Monde. Aujourd'hui, Artisans du Monde constitue un réseau de distribution associatif et militant qui travaille avec 124 groupements de producteurs partenaires dans 43 pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique du Sud. Ainsi, à l'époque, le commerce de la charité a pour objectif de mettre en pratique des principes de devoir religieux, de dignité humaine et d'autonomie des populations, et non pas de remettre en cause les relations sociales de production et de consommation (Low et Davenport, 2006).

Un peu plus tard, au cours des années 1950, apparaît le *commerce de développement*, lequel prend alors véritablement la forme d'un projet politique, puisqu'il est perçu comme un moyen d'atteindre des objectifs précis de développement dans les pays du Sud, tels que la lutte contre la pauvreté et l'assistance aux victimes de désastres naturels. Des organisations de développement international telles que OXFAM et Caritas utilisent donc les revenus générés par la vente de produits d'artisanat aux consommateurs du Nord pour financer leurs projets de développement dans les pays du Sud (Malservisi et Faubert-Mailloux, 2000). Plusieurs organisations se regroupent alors autour d'un même impératif politique, celui de contester et de transformer les injustices d'un système commercial mondial qui maintient le désavantage et l'appauvrissement des populations du Sud. Ces initiatives s'inscrivent à l'époque dans un mouvement beaucoup plus large faisant la

promotion de l'anti-impérialisme, de l'anticapitalisme, du communisme et de la contre-culture (Low et Davenport, 2006). Dans un même ordre d'idées, c'est en 1964 qu'un cri de ralliement « *Trade not Aid* » est lancé par les pays en voie de développement à la réunion de la Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement (CNUCED). Cette revendication collective reflète le besoin pour les communautés du Sud de devenir des acteurs à part entière du système économique (Malservisi et Faubert-Mailloux, 2000). Selon eux, il est désormais nécessaire que les pays du Sud s'approprient leur propre processus de développement, lequel ne doit pas dépendre de l'aide internationale (Low et Davenport, 2006), mais plutôt passer par une meilleure insertion des pays en développement dans le système commercial international. Toutefois, aucune mesure concrète ne sera prise en ce sens (Malservisi et Faubert-Mailloux, 2000).

Par la suite, dans les années 1970-1980, émerge le *commerce de solidarité*, lequel consiste à importer des produits des États de première ligne (une organisation formée de sept pays africains regroupés afin de soutenir la fin de l'apartheid en Afrique du Sud qui n'existe plus aujourd'hui), afin de venir en aide à ces populations défavorisées (Low et Davenport, 2006). À plus grande échelle, plusieurs organisations non gouvernementales, de même que de nombreux citoyens de l'Asie, de l'Afrique et de l'Amérique latine impliqués socialement voient le besoin de créer des organisations de commerce équitable (*fair marketing organizations*) qui fourniraient conseils, assistance et support aux producteurs défavorisés du Sud (Kocken, 2003). À la même époque, l'idée selon laquelle l'instauration d'un modèle commercial parallèle ou alternatif serait le seul moyen de contrer les effets du commerce conventionnel émerge et devient rapidement prédominante (Redfern et Snedker, 2002).

Au fil du temps, les ventes de ce *commerce alternatif* augmentent en Europe et dans une moindre mesure en Amérique du Nord. Toutefois, plusieurs des premiers produits de ce type de commerce, tous des produits issus de l'artisanat, deviennent peu à peu dépassés sur le marché. Cette situation est due à une conjoncture entre la libéralisation des marchés, ce qui se traduit par une réduction considérable des barrières tarifaires sur une vaste gamme de produits artisanaux, et le fait que la décoration intérieure devient une tendance lourde au sein du marché, ce qui entraîne de nombreux concurrents, tels que *Pier One Imports* et *Bombay Trading Company* à offrir des produits au design plus moderne et à meilleur prix (Low et Davenport, 2005). Les OCE voient alors le besoin

pressant de diversifier leur offre et d'orienter leurs activités vers des produits de plus grande consommation, soit les denrées alimentaires (Redfern et Snedker, 2002). Parallèlement à cela, de plus en plus d'entreprises conventionnelles commencent à s'intéresser au mouvement et à vouloir y prendre part. Des systèmes de garantie (certifications) sont alors développés et mis en place afin de distinguer les organisations qui effectuent véritablement du commerce équitable, tel qu'établi par les OCE à l'origine du mouvement, des entreprises qui adoptent le commerce équitable dans le cadre d'une simple stratégie de niche de marché. Ainsi, la création du label équitable est non seulement due à l'intérêt grandissant que manifestent les entreprises traditionnelles pour le commerce équitable, mais également aux demandes effectuées par des producteurs du Sud, qui réclament un prix plus juste pour la vente de leurs produits, et qui voient dans la certification, un moyen crédible de le réclamer. Quoique l'organisme *Fair Trade Organizatie*, située au Pays-Bas, ait été la première à importer du café « équitable » de petits producteurs du Guatemala (Kocken, 2003), l'association Max Havelaar, créée en 1988, est généralement reconnue comme étant la première organisation de certification équitable (*fair labelling organization* – FLO) (Reed, 2008). Max Havelaar est donc fondé suite à une demande adressée par une coopérative de producteurs de café du Mexique, *Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo* (UCIRI), à l'ONG néerlandaise Solidaridad qui avait l'habitude de leur venir en aide. La communauté de producteurs était persuadée que le meilleur soutien qui pouvait leur être fourni serait de recevoir un prix plus juste pour leur café. C'est ainsi qu'est née l'association Max Havelaar, en 1988, au Pays-Bas et du même coup, le label de commerce équitable. La création de ce label avait ainsi pour principal objectif d'accroître la disponibilité du café équitable au-delà des réseaux de distribution alternatifs (Bisaillon, Gendron et Turcotte, 2005). Suite à sa création, le café certifié équitable connaît un succès instantané et l'initiative est rapidement diffusée à travers d'autres pays européens tels que la Belgique, la France et la Suisse. Peu de temps après, en 1992, l'*European Fair Trade Association* (EFTA) met en place une certification similaire, sous l'appellation de TransFair International, une initiative que l'on retrouve aujourd'hui dans plusieurs pays à travers le monde, notamment le Canada et les États-Unis.

La création de cette filière labellisée s'inscrit en complémentarité avec la filière intégrée, qui avait prédominé jusqu'alors. En effet, cette première filière constitue la forme historique du commerce équitable, et elle regroupe l'ensemble des acteurs qui assument

diverses fonctions au sein de la chaîne de valeur : production, importation, distribution et sensibilisation. *A contrario*, la filière labellisée concentre plutôt ses activités sur l'inspection et la certification des organisations de producteurs et des importateurs avec qui ces dernières font affaires, afin de labelliser équitable les matières premières qu'ils produisent et transigent. La multiplication des organismes de labellisation à travers plusieurs pays mènera à la création d'une organisation, FLO-International, qui aura pour objectif de rassembler et de coordonner ces multiples acteurs. Au fil du temps, les diverses approches mises sur pied dans le cadre de ce commerce alternatif prendront, pour la plupart, la forme d'OCE. L'ensemble de ces organisations contribueront par la suite à créer un réseau informel s'opposant au commerce international, et des liens de plus en plus structurés entre ces organisations résulteront en la création d'autres OCE, qui deviendront des lieux d'échanges et de discussions, et qui seront à la base du mouvement du commerce équitable tel qu'on le connaît aujourd'hui.

1.2 Institutionnalisation du commerce équitable

1.2.1 Les principaux acteurs

À la fin des années 1980, le mouvement du commerce équitable connaît une restructuration et une professionnalisation de ses organisations. On assiste alors à la création d'organisations phares regroupant ou chapeautant les divers et multiples acteurs du commerce équitable, tant au niveau de la filière intégrée que de la filière labellisée. La création de l'IFAT (1989), de l'EFTA (1990), de NEWS (1994) et de FLO (1997), quatre organisations aujourd'hui regroupées sous l'organisation FINE, est le résultat de cette institutionnalisation progressive du mouvement (Low et Davenport, 2006). La PFCE et l'ISEAL Alliance constituent également des organisations clés au sein du mouvement.

Créée en 1989, l'*International Fair Trade Association* ou Association internationale pour un commerce alternatif (IFAT), est un réseau regroupant des OCE et des organisations de producteurs de l'Afrique, de l'Asie, de l'Amérique latine, de l'Europe, de l'Amérique du Nord et du Pacifique. La mission de cet organisme est d'améliorer les conditions de vie de producteurs agricoles et d'artisanat défavorisés, en créant des liens entre eux et en faisant non seulement la promotion du commerce équitable au Nord et au Sud, mais

également la promotion active d'un commerce mondial plus juste. En 2004, l'IFAT lance le *FTO Mark*, une certification qui identifie les organisations de commerce équitable et qui garantit le respect de critères relatifs aux conditions de travail, au travail des enfants, aux salaires et à l'environnement. Jusqu'à ce jour, plus de 150 organisations ont été agréées. Dernièrement, l'IFAT a choisi de modifier son nom pour dorénavant s'appeler *World Fair Trade Organization* (WFTO).

L'*European Fair Trade Association* ou Association européenne pour le commerce équitable (EFTA) a été fondée en 1990 aux Pays-Bas, et elle regroupe plus d'une dizaine d'importateurs de neuf pays européens. L'objectif principal d'EFTA est de supporter ses organisations membres dans leur travail et de les encourager à travailler en coopération et en collaboration les uns avec les autres, notamment en organisant des rencontres officielles et en agissant à titre d'agent d'information auprès de ses membres.

Network of European Worldshops (NEWS !) est un réseau constitué de 15 associations nationales qui regroupent plus de 2 500 Boutiques du Monde (*Worldshops*) à travers 13 pays. Fondé en 1994 et basé aux Pays-Bas, ce réseau a pour objectif la coordination entre toutes les Boutiques du Monde de l'Europe. Ce réseau réalise également des campagnes de sensibilisation et supporte la professionnalisation de certaines associations nationales de Boutiques du Monde. Le but ultime de ce réseau est de promouvoir le commerce équitable et d'encourager plus particulièrement le développement du mouvement Boutiques du Monde. Les Boutiques du Monde commercialisent des produits équitables, en plus d'organiser différentes expositions éducatives, ainsi que des programmes et des campagnes visant à promouvoir les pratiques de commerce équitable.

FairTrade Labelling Organizations-International (FLO-International) a été fondée en 1997 et est basée à Bonn, en Allemagne. Elle regroupe une vingtaine d'organisations de certification européennes, nord-américaines, océaniques et asiatiques, lesquelles certifient majoritairement des produits agricoles, mais également quelques produits transformés, tels que les cotons-tiges, le chocolat, etc. FLO-International possède également une division indépendante, FLO-Cert, laquelle est une entreprise de certification internationale qui opère dans plus de 70 pays. Puisqu'elle joue un rôle de premier ordre dans la filière cotonnière de l'Afrique de l'Ouest, nous aborderons plus en détails le rôle de cette organisation dans la prochaine section.

FINE, dont l'acronyme reprend les premières lettres de FLO, IFAT, NEWS! et EFTA, est un réseau informel créé en 1998, dont l'objectif est de réunir les quatre représentants susmentionnés, afin qu'ils échangent de l'information et qu'ils coordonnent diverses activités. FINE est également à l'origine d'une définition commune et concertée du commerce équitable, et qui est aujourd'hui largement reconnue comme la définition officielle du mouvement. Nous présenterons cette définition dans l'une des prochaines sections de ce chapitre.

Créée en 1997, la Plate-forme pour le commerce équitable (PFCE) est un collectif national français qui fédère 35 organisations de sphères diverses (distribution, importation, certification, etc.). Les activités de la PFCE reposent essentiellement sur la promotion institutionnelle du commerce équitable et le renforcement des systèmes de garantie. Elle agit également à titre de centre de ressources et d'études.

Enfin, l'*International Social and Environmental Accreditation and Labelling* (ISEAL Alliance) est une association regroupant des organisations de certification et d'accréditation qui se spécialisent dans les domaines social et environnemental. Elle a pour objectif de promouvoir les échanges formels et informels entre ses membres, afin d'améliorer l'efficacité de leurs activités et de réduire la redondance de leurs interventions sur le terrain et dans le marché. Cette association regroupe plusieurs organismes : *Conservation Agriculture Network* (CAN), *Fairtrade Labelling Organizations* (FLO), *Forest Stewardship Council* (FSC), *International Federation of Organic Agriculture Movements* (IFOAM), *International Organic Accreditation Service* (IOAS), *Marine Stewardship Council* (MSC) et *Social Accountability International* (SAI)

Quoique ces organisations demeurent les organismes pionniers du commerce équitable, il n'en demeure pas moins qu'il existe aujourd'hui toute une multiplicité d'acteurs qui prennent part au mouvement. Cela occasionne à la fois des contradictions et des divergences d'opinion au sein du mouvement, mais c'est aussi ce qui lui permet d'évoluer et de se renouveler constamment.

La diversité des acteurs impliqués dans le commerce équitable illustre bien la nature riche et complexe de ce qu'il est convenu d'appeler un nouveau mouvement social économique. De Max Havelaar à Ideo en passant par Minga ou encore

l'IFAT, le commerce équitable se décline aujourd'hui en filières, en structures et en organisations bien plus nombreuses et variées que ce que laisse présager une analyse simpliste, où le concept équitable se réduirait aux seuls labels regroupés sous le réseau FINE. Si cette diversité n'occulte pas une hégémonie certaine de la filière labellisée au sein du mouvement équitable, elle constitue néanmoins un gage de vitalité pour un mouvement qui peut y puiser l'inspiration de son renouvellement (Gendron, Torres et Bisailon, 2009, p.190).

La diversité des acteurs impliqués au sein du commerce équitable et la multiplicité des conceptions relatives à la définition du commerce équitable, aux objectifs qui en découlent et aux meilleurs moyens à emprunter pour y parvenir sont à l'origine de la création des deux systèmes de garantie proposés par le commerce équitable. Dans l'une des sections qui suit, nous présenterons donc chacun de ces systèmes, pour ensuite nous concentrer plus particulièrement sur le fonctionnement de la filière labellisée, puisque c'est au sein de cette dernière que s'insère l'organisation qui est le sujet de notre projet de recherche. Mais d'abord, nous nous attarderons à la définition et aux principes de base du commerce équitable.

1.2.2 Une définition commune

Tel que nous venons de le démontrer, l'évolution du commerce équitable – et des multiples initiatives qui s'en réclament – mène, à la fin des années 1980, à l'institutionnalisation progressive du mouvement. C'est dans le cadre de celle-ci, qu'au début du 21^e siècle, les quatre organisations phare du commerce équitable, alors regroupées sous l'organisme FINE, s'entendent sur une définition commune du commerce équitable, et qui est aujourd'hui largement reconnue :

Le commerce équitable est un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète. Les organisations du commerce équitable (soutenues par les consommateurs) s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à mener campagne en faveur de changements dans les règles et pratiques du commerce international conventionnel. (FINE cité sur le site Artisans du Monde).

Selon Gendron, Torres et Bisailon (2009), le commerce équitable présente également trois grands objectifs stratégiques qui sont *de soutenir les producteurs et les travailleurs marginalisés et défavorisés, de réformer le système commercial international et de favoriser l'éducation du consommateur*. Toutefois, plusieurs enjeux reliés à la poursuite et à l'achèvement de ces objectifs font aujourd'hui l'objet de controverses tant à l'extérieur qu'au sein même du mouvement. En effet, les orientations empruntées par le mouvement au cours des dernières années, de même que les moyens utilisés pour parvenir aux objectifs fixés suscitent de nombreux questionnements, tant au niveau des retombées du commerce équitable sur les populations des pays du Sud, que sur les relations commerciales qui existent entre celles-ci et les pays du Nord. De manière plus générale, c'est également l'avenir du mouvement qui est remis en question. Nous discuterons dans la dernière section de ce chapitre des limites et contradictions du commerce équitable.

1.2.3 Principes équitables

Le commerce équitable se base sur des normes communes à l'ensemble des acteurs. Toutefois, l'appellation et la catégorisation de ces normes peuvent varier en fonction des organisations. À l'instar de Gendron, Torres et Bisailon (2009), nous croyons que les principes équitables formulés par l'organisme québécois Équiterre demeurent les plus pertinents dans le cadre de notre recherche. En effet, tel que l'affirment les auteurs, la formulation proposée par Équiterre reflète, d'une part, les principes de base communs à l'ensemble du mouvement. D'autre part, elle s'avère intéressante dans la mesure où l'organisme a une mission de sensibilisation citoyenne (à travers l'éducation et la promotion du commerce équitable), et non pas de commercialisation des produits équitables. De plus, Équiterre demeure relativement indépendante des instances internationales du commerce équitable et elle propose une compréhension non institutionnelle des principes équitables, et donc plus près de celle qu'en ont la plupart des acteurs du mouvement. Les sept principes équitables formulés par Équiterre sont les suivants :

1. *Un commerce direct*. Le produit est acheté par l'importateur du Nord directement de la coopérative ou de l'association de producteurs du Sud, sans intermédiaire.

2. *Un juste prix.* Le produit est acheté à un prix stable, souvent de deux à trois fois supérieur que sur le marché conventionnel. Une prime supplémentaire est également versée pour les produits certifiés biologiques.
3. *Un engagement à long terme.* L'importateur s'engage à acheter plus de deux fois à la même coopérative ou association, de façon à lui assurer une certaine constance dans ses ventes.
4. *Un accès au crédit.* Les coopératives de producteurs du Sud ont la possibilité d'emprunter à faible taux d'intérêt pour payer à l'avance le nécessaire pour leur culture.
5. *Une organisation démocratique et transparente.* Les producteurs du Sud se regroupent en coopératives et participent ensemble aux décisions.
6. *La protection de l'environnement.* Les produits équitables sont cultivés avec des méthodes agricoles durables et respectueuses de l'environnement. La majorité des coopératives équitables sont même certifiées biologiques.
7. *Le développement local communautaire.* Une partie des revenus est réinvestie dans la communauté, pour la mise sur pied de projets liés à l'amélioration de la santé, de l'éducation, de l'environnement et de l'économie locale.

Par l'entremise de ses principes et de son projet de réforme des règles du commerce mondial traditionnel, le commerce équitable s'est établi, au cours des dernières années, comme un véritable vecteur d'émancipation pour les communautés défavorisées et marginalisées du Sud (Gendron, Torres et Bisailon, 2009).

1.3 Les systèmes de garantie du commerce équitable

1.3.1 Les trois types de garantie du commerce équitable

Le commerce équitable offre trois principaux types de garanties (PFCE, 2009), lesquelles s'appliquent à un produit de base, à une structure (organisation) ou à une filière. La labellisation des produits concerne essentiellement les produits agricoles : banane, café, chocolat (cacao), coton, épices, jus de fruits, miel, riz, sucre, thé, etc. Cette labellisation des produits est rendue possible par un processus de certification en deux étapes, soit le contrôle et la certification des organisations de producteurs, d'une part, et l'agrémentation

des importateurs et des industriels, d'autre part. Chacun se voit dans l'obligation de souscrire aux critères du commerce équitable établis par FLO (PFCE, 2009).

La reconnaissance des structures s'applique uniquement à des organisations dont l'activité principale relève du commerce équitable, et elle s'effectue par le biais de la marque FTO. Celle-ci constitue également un moyen essentiel pour garantir les produits artisanaux, puisqu'aucun d'entre eux n'est certifié par FLO. Les deux principaux organismes impliqués au sein de la filière intégrée sont l'IFAT (au niveau international) et la PFCE (en France). En effet, la PFCE a rédigé la « Charte du commerce équitable » à partir de laquelle elle procède à une évaluation interne de tous ses membres (ex. Fédération Artisans du Monde, Solidar'monde, Max Havelaar France, etc.). Avant d'attribuer sa certification équitable, l'IFAT procède à une vérification en trois étapes : l'autoévaluation par les organisations elles-mêmes, l'examen réciproque effectué par des pairs et le contrôle externe par un vérificateur indépendant. Quoiqu'elle constitue la forme historique du commerce équitable, ce n'est qu'en 2004, lors du Forum Social Mondial qui a lieu à Mumbai, en Inde, que la filière intégrée, plus particulièrement représentée par l'IFAT, lance la marque FTO. De cette façon, la marque FTO vise à distinguer les organisations dont l'activité principale est le commerce équitable, des autres organisations commerciales traditionnelles qui tirent profit du label équitable sur les produits en exploitant cette nouvelle niche de marché. Contrairement à la certification équitable de FLO, cette marque ne peut être appliquée uniquement à un produit; seules les OCE peuvent se voir attribuer la marque FTO, ce qui leur permet de se distinguer des autres acteurs du mouvement qui n'inscrivent pas l'ensemble de leurs activités dans une démarche équitable. Par ailleurs, l'IFAT travaille présentement à développer un label faisant intervenir une certification par un tiers indépendant. Ce nouveau label sera toujours destiné aux OCE, mais il sera également possible de l'apposer sur les produits offerts par ces organisations, ce qui n'était pas possible avec la marque FTO (Gendron, Torres et Bisailon, 2009).

Enfin, la labellisation de filières concerne uniquement le secteur textile et a été mise en place par l'organisme STEP. De cette façon, l'ensemble des acteurs de la filière textile est évalué et se doit de respecter le cahier des charges établi par l'organisation. Cela permet de garder une traçabilité tout au long de la chaîne de valeur, de la production à la

distribution. La figure 1.1 présente les principaux logos des trois systèmes de garantie du commerce équitable.

À ce jour, il n'existe toujours pas de norme officielle reconnue par les pouvoirs publics, telle qu'il en existe pour l'agriculture biologique par exemple. Au niveau international, les réseaux FINE et STEP proposent des modèles de certification qui permettent d'uniformiser les pratiques nationales et sectorielles des acteurs du commerce équitable. Toutefois, ils ne disposent pas d'un mandat spécifique pour organiser de manière absolue le secteur (PFCE, 2009). L'IFAT et FLO coopèrent également afin de construire un système de reconnaissance mutuelle de leur organisation, lequel a pour titre le *Quality Management System* (QMS). Des négociations sont également en cours au sein de l'Association Française de Normalisation (AFNOR) entre les différents acteurs du commerce équitable, afin d'établir une définition nationale du commerce équitable, et des critères communs et éventuellement reconnus par les pouvoirs publics (PFCE, 2009).

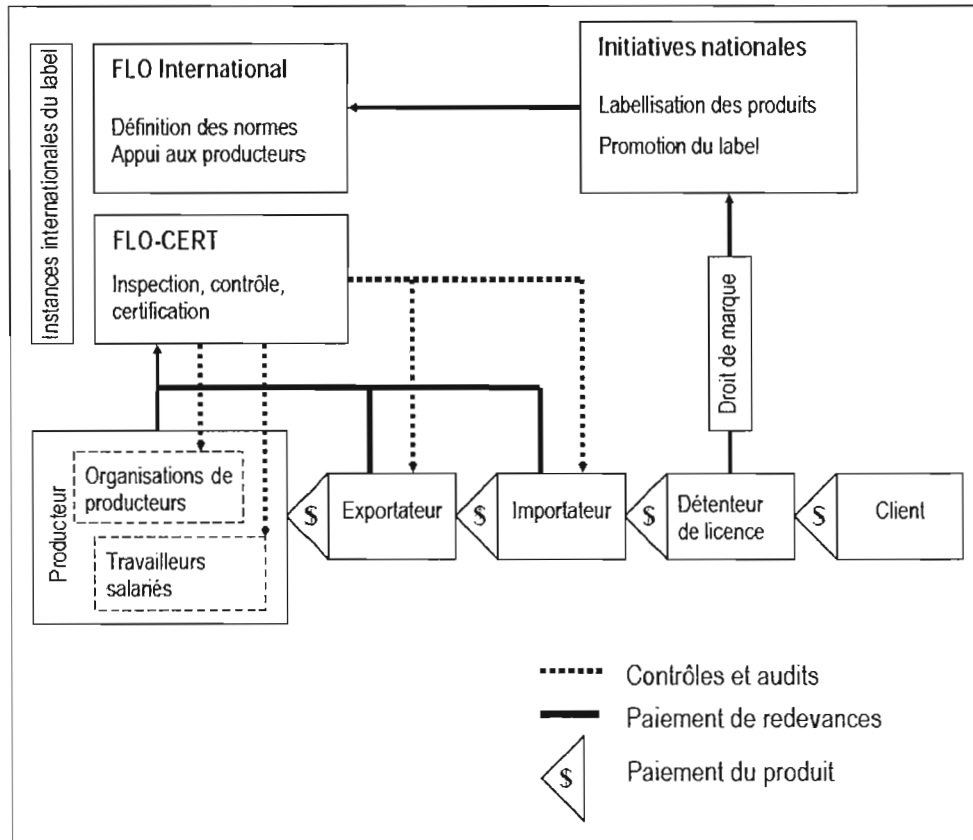
En outre, il est important de préciser qu'il existe également plusieurs autres systèmes de garantie, notamment la marque Bio Équitable (administré par Ecocert), le programme Fibre citoyenne, le cahier des charges de Minga, le système d'évaluation de la PFCE, l'audit FTA200 d'Alter Eco, et plusieurs autres. Cette multiplication des certifications et labels tend cependant à accroître la confusion auprès des consommateurs, lesquels ont de la difficulté à différencier les démarches équitable, durable et éthique et à apprécier la valeur exacte d'un label par rapport à un autre (Gendron, Torres et Bisailon, 2009). À cet effet, nous traiterons plus en profondeur des aspects relatifs aux certifications, aux labels et aux codes de conduite, dans le prochain chapitre. Par ailleurs, puisque notre projet de recherche s'intéresse particulièrement à la filière de coton équitable en Afrique de l'Ouest, laquelle s'inscrit dans la filière labellisée du commerce équitable, nous nous attarderons davantage, dans la prochaine section, au fonctionnement et au processus de certification de ce système de garantie.



Figure 1.1 Principaux logos du commerce équitable

1.3.2 La filière labellisée du commerce équitable

FLO-International a été fondée en 1997, alors que 17 organisations de certification équitable ont voulu se regrouper afin de former un organisme parapluie, lequel aurait pour objectif d'assurer une plus grande cohérence aux niveaux des standards de certification et du processus de certification en lui-même. Aujourd'hui FLO-International est un organisme à but non lucratif et multipartite regroupant des organismes certificateurs, des réseaux de producteurs, des importateurs et des intervenants externes. Son objectif est de développer et de réviser les critères du commerce équitable et de supporter les producteurs dans les processus d'obtention et de maintien de la certification équitable. Afin d'assurer la transparence du système, les critères sont développés et révisés par le *FLO Standards Committee*. La certification équitable est, quant à elle, attribuée par la division indépendante FLO-CERT GMBH, laquelle est responsable de l'inspection et de la certification des organisations de producteurs et des importateurs (voir figure 1.2 pour le fonctionnement général du système de garantie de la filière labellisée). Au total, FLO regroupe et chapeaute une vingtaine de membres certificateurs basés dans 21 pays (FLO-International, 2009) (voir tableau 1.1).



Source : Bisailon (2008)

Figure 1.2 Fonctionnement du système de garantie de la filière labellisée

Tableau 1.1 Membres certificateurs de FLO-International

MEMBRES A PART ENTIERE	MEMBRES ASSOCIES
Asociación para el Sello de Comercio Justo Spain Fairtrade Austria Fairtrade Foundation UK Fairtrade Label Japan Fairtrade Labelling Australia & New Zealand Fairtrade Mark Ireland Fairtrade Max Havelaar Norway Fairtrade TransFair Italy Max Havelaar Belgium Max Havelaar France Max Havelaar Denmark Max Havelaar Stiftung Switzerland Rättvisemärkt Sweden Reilun kaupan edistämisyhdistys ry. Finland Stichting Max Havelaar Netherlands TransFair Canada Transfair Germany TransFair Minka Luxembourg TransFair USA	Comercio Justo Mexico Fairtrade South Africa

1.3.2.1 Les critères

Selon FLO-International, les critères du commerce équitable garantissent un prix minimum équitable pour les producteurs, ils assurent le versement d'une prime sociale (laquelle devra être investie dans un projet communautaire qui permette d'améliorer le développement économique, social ou environnemental), ils encouragent des relations contractuelles à long terme entre les producteurs et les importateurs et ils établissent des critères minimums et des objectifs de développement qui permettront d'atteindre un développement durable, aux niveaux économique, social et environnemental. Les critères établis par FLO se divisent en deux types : les critères génériques et les critères par produits. Les critères génériques regroupent à leur tour deux catégories, soit les critères génériques pour les petits producteurs et les critères pour les importateurs. Les critères par produits s'adressent spécifiquement à chacun des produits certifiés par FLO et varient en fonction des organisations, c'est-à-dire dépendamment s'ils s'adressent aux organisations de petits producteurs ou à des travailleurs. À ce jour, il existe des critères

pour 18 catégories de produits agricoles : bananes, cacao, café, canne à sucre, coton-graine, fruits séchés, fruits et légumes frais, herbes et épices, jus de fruits, miel, noix et graines oléagineuses, quinoa, raisins de cuve, riz, thé, soya et légumineuses (FLO-International, 2009).

Lorsqu'une organisation de producteurs désire recevoir la certification *FairTrade*, elle doit d'abord faire application. Si celle-ci est acceptée, la candidature de l'organisation fera alors l'objet d'une évaluation qui s'effectuera en deux temps : une inspection physique et une évaluation administrative. Une fois l'organisation certifiée, des inspections ont lieu dans des intervalles d'un à trois ans, pour le maintien de la certification par l'organisation. Les critères génériques pour les petits producteurs se basent sur trois types d'exigences, soit les exigences minimums, les exigences générales et les exigences de progrès. Les exigences minimums sont des exigences que tous les producteurs doivent rencontrer lorsqu'ils s'intègrent au système de commerce équitable. Les exigences générales sont des exigences que tous les producteurs doivent satisfaire pour obtenir leur certification initiale. Enfin, les exigences de progrès sont des exigences auxquelles les producteurs doivent répondre sur le long terme et grâce à des améliorations continues. Ainsi, pour chacune des catégories et sous-catégories de critères, l'on retrouve généralement les trois types d'exigence. Le tableau 1.2 présente les critères génériques pour les petits producteurs selon la version révisée du 1^{er} janvier 2009. Nous invitons le lecteur à consulter le document en question (FLO-International, 2009a) pour une liste exhaustive des exigences pour chacun des critères. Par ailleurs, au moment de la création de FLO, aucun frais d'inspection et de certification n'était exigé envers les organisations de producteurs. Cependant, depuis janvier 2004, les producteurs doivent dorénavant assumer des frais d'adhésion et d'inspection. De plus, en cas de non-respect de certains critères relatifs à la certification, les organisations se voient dans l'obligation d'assumer d'autres frais spécifiques à cette « infraction ». Or, tous ces frais constituent bien souvent d'importantes barrières à l'entrée pour certains producteurs particulièrement pauvres et défavorisés (Gendron, Torres et Bisailon, 2009).

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, il existe également des critères génériques pour les importateurs ou autres industriels désirant s'impliquer dans le système du commerce équitable. Ces critères sont toutefois beaucoup moins nombreux et exigeants que ceux s'adressant aux petits producteurs : paiement du prix minimum

garanti, paiement de la prime sociale, offrir du préfinancement aux producteurs et signer des contrats qui prévoient une planification à long terme (*voir* figure 1.3). À titre de précision, rappelons que le prix minimum garanti est calculé par des groupes de travail au sein de FLO, lesquels regroupent des producteurs, des acheteurs et des organisations du commerce équitable. Ce prix est déterminé en fonction des coûts moyens de production par zone géographique et de la qualité du produit fini. Lorsque le cours de la Bourse dépasse ce prix minimum garanti, celui-ci s'ajuste au cours boursier, auquel on additionne toujours la prime sociale (Diaz Pedregal, 2006).

En ce qui a trait aux critères spécifiques pour le coton-graine, il existe des exigences supplémentaires pour les opérateurs de la filière de coton, c'est-à-dire les acteurs qui se situent en aval de la société cotonnière. En effet, alors que FLO-Cert ne certifie que les producteurs de coton, l'organisme s'assure tout de même que la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement soit totale et transparente. Par conséquent, toute entreprise intégrant la chaîne de transformation du coton équitable (égreneur, filateur, tricoteur, tisseur, teinturier, usine de transformation ou tout autre sous-traitant) doit être identifiée et agréée par FLO-Cert. Pour être agréé, l'entreprise doit respecter les 11 conventions principales de l'OIT (durée de travail, travail forcé, etc.) et en faire la preuve tous les deux ans, en fournissant un rapport d'audit ou un certificat délivré par un tiers indépendant (généralement SA8000, rapport d'inspection basé sur le code de conduite *Ethical Trading Initiative* ou une lettre d'adhésion à un syndicat accrédité par la Confédération Internationale des Syndicats Libres). Toutefois, puisque cette partie de la chaîne commerciale n'est pas prise en compte dans le cadre spécifique de notre projet de recherche, nous n'irons pas plus en détails au sujet de leur participation et des exigences qu'elles doivent rencontrer dans le cadre du commerce équitable.

Tableau 1.2 Standards génériques pour les petits producteurs

CATEGORIES		STANDARDS
DÉVELOPPEMENT	SOCIAL	Le commerce équitable apporte un potentiel de développement Les membres sont des petits producteurs Démocratie, participation et transparence Non discrimination
	SOCIO-ÉCONOMIQUE	Prime du commerce équitable Renforcement économique de l'organisation
	ENVIRONNEMENTAL	Évaluation d'impact, planification et suivi Produits agrochimiques Gestion des déchets Maintien de la fertilité des sols et saine gestion des eaux Feu Aucun usage d'OGM
CONDITIONS DE TRAVAIL		Politiques d'emploi Non discrimination Liberté de travail Liberté d'association et de négociation collective Conditions de travail Santé et sécurité au travail

- Payer le prix minimum garanti aux producteurs, afin de couvrir les frais pour une production durable.
- Payer la prime sociale, laquelle sera utilisée par les producteurs dans des projets de développement durable.
- Verser une avance de paiement, lorsque les producteurs en font la demande.
- Signer des contrats avec les producteurs qui prévoient une planification à long terme et des pratiques de production durables.

Figure 1.3 Standards pour les importateurs (FLO-International)

1.4 L'asymétrie des critères Nord/Sud

Une comparaison entre le tableau 1.2 et la figure 1.3 illustre explicitement l'asymétrie qui existe entre les critères adressés aux producteurs du Sud et ceux établis pour les acteurs du Nord. D'une part, cette comparaison soulève un questionnement en ce qui a trait à l'équité du commerce équitable par rapport aux exigences formulées envers les petits producteurs défavorisés, et la quasi-absence de critères adressés aux importateurs et industriels du Nord. D'autre part, elle soulève une seconde problématique, soit le fait que les critères du commerce équitable ne permettent pas une équité entre les divers intervenants au Nord. En effet, le nombre restreint de critères et d'exigences adressés aux

acteurs du Nord ne permet pas de distinguer les plus petites organisations dont la mission et les activités s'intègrent réellement dans une démarche globale de commerce équitable et les grandes entreprises utilisant le commerce équitable comme une nouvelle niche de marché (Gendron, Torres et Bisailon, 2009).

L'équité promue par le commerce équitable concerne le Sud, mais paradoxalement, c'est aussi le Sud qui doit répondre à des exigences pour pouvoir se réclamer du mouvement équitable. Ainsi, les producteurs du Sud doivent adopter un système de gouvernance, respecter l'environnement, mettre en avant des projets de développement tout en répondant à des exigences strictes de qualité pour pouvoir accéder à un système qui prétend leur offrir une place plus avantageuse dans les relations commerciales internationales. De l'autre côté, les acteurs du Nord participant à la filière équitable n'ont curieusement que peu ou pas d'obligation à respecter, d'où une véritable asymétrie entre les conditions d'entrée du Nord et celles du Sud dans la filière équitable. [Cette] situation peut s'expliquer par le rôle différencié de chacun au sein du système, les producteurs étant dépendants des volumes de vente que l'on cherche à favoriser en imposant le moins de restrictions possible à la distribution des produits équitables (Gendron, Torres et Bisailon, 2009, p. 124-125).

En effet, comme il en sera question dans la section suivante, la filière labellisée du commerce équitable est essentiellement dépendante de la grande distribution et de la participation des acteurs conventionnels, puisqu'elle existe dans une logique où la filière doit nécessairement maximiser la vente de produits équitables, si elle veut accroître les impacts du commerce équitable en termes de nombre de producteurs et de pays. Dans un même ordre d'idées, si elle désire rejoindre une audience plus large que les consommateurs prenant déjà part aux modes de distribution alternatifs et déjà sensibilisés à la consommation responsable, la filière labellisée ne peut que recourir à la participation des acteurs de la grande distribution. Or, si elle désire maintenir l'engouement des acteurs traditionnels pour le commerce équitable, la filière labellisée a tout intérêt à faciliter leur insertion et l'accessibilité à la certification. En effet, « Le commerce équitable labellisé est une initiative jeune et fragile et imposer des standards trop exigeants risquerait de dissuader les acteurs commerciaux [traditionnels] d'y prendre part » (Le Velly, 2006, p. 337).

1.5 Le rapport du commerce équitable au commerce international conventionnel

Non seulement la filière labellisée favorise-t-elle une asymétrie des critères Nord/Sud, mais elle est également au cœur de la problématique selon laquelle plusieurs auteurs s'accordent pour dire que le commerce équitable entretient un rapport ambigu au marché et par le fait même, au commerce international conventionnel (Renard, 2003; Taylor, 2004; Low et Davenport, 2005 et 2006). Le Velly affirme même que « La participation à l'ordre marchand, avec la conscience des obligations qui en découlent, fait aujourd'hui partie du commerce équitable [...] » (Le Velly, 2006, p. 338). Toutefois, les avis demeurent partagés en ce qui a trait aux risques et aux bienfaits que représente l'intégration du commerce équitable au système commercial traditionnel. Afin de mieux comprendre les enjeux qui sous-tendent cette réalité, nous effectuerons un bref rappel historique des premiers rapports du commerce équitable au commerce international conventionnel, pour ensuite examiner en quoi le commerce équitable tend à s'imposer, tel qu'il le prétend, comme une alternative commerciale modifiant la structure et le fonctionnement du commerce international.

1.5.1 L'intégration progressive du commerce équitable dans le système commercial traditionnel

Tel que nous l'avons démontré précédemment, l'insertion progressive du commerce équitable au réseau commercial traditionnel est due à la volonté de certains producteurs et des organisations qui les accompagnent d'offrir leurs produits équitables au-delà des réseaux alternatifs de distribution d'une part, et à l'intérêt croissant des grandes entreprises traditionnelles pour le commerce équitable, d'autre part. La stagnation des ventes de produits équitables issus de l'artisanat constitue également un élément déclencheur ayant favorisé l'insertion de produits équitables dans le secteur alimentaire (Low et Davenport, 2006) et la création du label équitable. De leur côté, les consommateurs deviennent aussi plus consciencieux au niveau des prix et de la validité des produits dits équitables (idem). Les ventes de produits équitables issus de l'artisanat atteignent donc un plateau et les OCE voient la nécessité d'intégrer de nouveaux produits de consommation courante à leur offre, les produits agricoles. Cependant, quoique les produits agricoles équitables attirent d'abord la clientèle non pas par leur qualité (qui est

généralement médiocre), mais davantage par les principes qu'ils évoquent (Redfern et Snedker, 2002), ils connaissent tout de même un grand succès et les ventes ne cessent d'augmenter année après année. Selon Low et Davenport (2005), cette croissance serait due à quatre principaux facteurs: l'impératif pour les OCE du Nord d'assister les caféiculteurs dans la crise mondiale du café, les débuts des labels et des marques équitables, la nécessité pour les OCE du Nord de trouver un moyen de contrer la diminution des ventes de produits artisanaux et l'émergence du consumérisme éthique.

À l'époque, on observe également l'émergence d'un discours dominant, selon lequel il devient nécessaire pour les OCE de ne plus reposer uniquement sur des modes de distribution alternatifs, et d'entrer dans le marché de la grande distribution (Low et Davenport, 2006). Selon les auteurs, cette entrée du commerce équitable dans le marché traditionnel présentait alors d'importants avantages : l'accroissement du volume de ventes des produits équitables et par conséquent, l'accroissement du nombre de producteurs en bénéficiant, le potentiel de rejoindre un auditoire plus large que celui des consommateurs alternatifs traditionnels, et la possibilité d'influencer les pratiques d'approvisionnement des commerçants traditionnels et de devenir un modèle pour les relations commerciales. Selon Renard (2003), il était en effet essentiel à l'époque, d'accroître les opportunités de ventes du commerce équitable. Or, plutôt que d'inciter les consommateurs à acheter dans des boutiques alternatives, il était plus profitable pour le commerce équitable d'offrir ses produits à des endroits où les consommateurs avaient déjà l'habitude de magasiner, c'est-à-dire dans les réseaux de la grande distribution. Dans un même ordre d'idées, Redfern et Snedker (2002) affirment que le circuit alternatif présentait deux problèmes majeurs : le fait que les producteurs reposent uniquement sur les OCE pour écouler leurs produits, et le fait que le circuit alternatif empêche les OCE de bénéficier d'économies d'échelle. Ainsi, déjà à l'époque (dans les années 1980), tous les acteurs du commerce équitable n'étaient pas nécessairement en accord avec l'idéologie selon laquelle le commerce équitable devait demeurer un système alternatif et parallèle au commerce international traditionnel. Selon les tenants de la filière labellisée, le fait de favoriser la vente de produits équitables uniquement par les réseaux alternatifs allait même à l'encontre de l'émancipation des petits producteurs du Sud, puisqu'il ne permettait pas à un nombre croissant de producteurs de bénéficier des bienfaits du commerce équitable (Low et Davenport, 2006). Or, selon Renard (2003), la création d'opportunités d'accès au marché constitue l'une des principales préoccupations pour les producteurs défavorisés du Sud :

« Producers, who often are excluded from such discussions and the luxury of purist positions, are more preoccupied with the struggle for survival and the possibility of increasing sales volumes. This requires moving beyond the limits of marginal distribution circuits, while preserving the conditions of fair trade » (Renard, 2003, p.7).

1.5.2 L'opposition entre deux visions du commerce équitable

La multiplicité et la diversité des acteurs et des initiatives associées au mouvement du commerce équitable ne peuvent qu'engendrer des divergences d'opinions en ce qui a trait aux objectifs du mouvement d'une part, et à ses perspectives futures d'autre part. Selon Renard (2003), il existe effectivement une constante tension entre deux visions différentes, l'une radicale et l'autre pragmatique, lesquelles luttent cependant toutes deux contre le pouvoir du marché qui domine les petits producteurs :

« Though blurred by the uniform term, "Fair Trade", tension remains between two visions: one, a more radical conception that sees "fair" trade as a tool for modifying the dominant economic model, and the other, more pragmatic that emphasizes the insertion of products from the South under fair conditions in the markets of the North (Raynolds, 1999). For the first group, more politically and ideologically linked to militant movements, the label is merely a tool of transition, and the challenge consists of making fair trade the general rule. Thus, it is an alternative to the dominant model or, in other words, the aim is to make all exchanges fair. The second group attempts to penetrate the market and the lifestyle of consumers in order to sell larger quantities of fair products and to strengthen the producer organizations of the South, demonstrating by this route that the dominant model is not monolithic. The contradiction is not unsolvable: both struggles against the market power that dominates small producers » (Renard, 2003, p.6).

Selon Johnson (2003), ces visions diverses s'expriment par le biais de pratiques et de discours divergents, desquels ressortent deux grandes questions sujettes à débat, à savoir les pratiques de distribution et les relations avec de grandes entreprises privées de production. Ainsi, l'alliance des labels de commerce équitable avec les grandes chaînes de distribution constitue pour les uns le moyen d'influencer de manière plus globale les pratiques humaines, économiques et environnementales de ces entreprises, tandis que pour les autres, cette collaboration fait du commerce équitable un alibi de la grande distribution et un moyen pour elle de créer une nouvelle niche de marché, ce qui dénature le commerce équitable. Or, pour Johnson, la cohérence entre le commerce équitable et le

mode de distribution qu'il emprunte demeure un enjeu fondamental pour l'avancée du mouvement sur le long terme. Selon l'auteur, il est nécessaire de repenser des modes de distribution plus équitables, où les consommateurs et les gouvernements occuperaient un rôle prédominant et où l'adoption de normes éthiques serait nécessaire. Les relations du commerce équitable avec les grandes entreprises de production telles que les plantations ou les usines sont également controversées au sein du mouvement. La question se pose à savoir si le commerce équitable se doit d'agir en simple observateur, en laissant l'entreprise se doter de codes de conduite volontaires ou s'il se doit d'établir des normes et des critères éthiques permettant de certifier celles qui s'y conforment. En regard de ces deux visions opposées, Johnson affirme que les acteurs du commerce équitable :

semblent se répartir sur un éventail allant des « régulateurs », qui considèrent le commerce équitable comme un moyen pour intégrer des groupes de producteurs marginalisés dans le commerce mondial et y introduire certaines régulations, aux « transformateurs », pour qui le commerce équitable est initiateur d'un autre commerce et levier d'une transformation du système des échanges internationaux et des structures collectives (Johnson, 2003, p.57).

Toutefois, Bisailon, Gendron et Turcotte (2005) affirment qu'avec l'augmentation constante des ventes de produits équitables sur le marché de la grande distribution, il est possible de croire que le pôle plus radical et militant du mouvement a perdu de son influence. Par ailleurs, malgré l'opposition de certains acteurs à cette stratégie de *mainstreaming*, il va sans dire que l'accroissement des ventes de produits équitables sur le marché international traditionnel – notamment grâce à l'initiative de certification et à la stratégie de niche de marché – a certainement engendré des bénéfices significatifs pour les producteurs impliqués (Taylor, Murray et Reynolds, 2005). En décembre 2009, 746 organisations de producteurs étaient certifiées par FLO-Cert. FLO estime que ce sont ainsi un million de producteurs et de travailleurs et cinq millions de personnes dans 58 pays à travers le monde qui bénéficient directement et indirectement des activités de l'organisation. Jusqu'à ce jour, on peut donc dire que dans une perspective commerciale, la stratégie de la labellisation constitue tout compte fait un véritable succès (Bisailon, 2008).

Cependant, pour le commerce équitable, la poursuite d'un objectif alternatif dans un contexte de grande compétitivité comme celui de la grande distribution représente un

risque élevé, car les règles dictant les activités au sein du marché traditionnel ne sont pas en adéquation avec les principes mêmes du commerce équitable, et parce qu'il risque de devenir une simple niche de marché offrant une valeur ajoutée, sans pour autant prendre en compte tous les principes qui s'y rattachent (Taylor, Murray et Reynolds, 2005). Par conséquent, la participation accrue du commerce équitable au marché conventionnel et la création de la labellisation équitable constitue un paradoxe, puisqu'elles pourraient contribuer à détourner le commerce équitable de ses objectifs de transformation du système commercial et de développement (Bisailon, 2008). Par conséquent, l'un des plus grands défis du commerce équitable serait de faire comprendre à l'ensemble des intervenants de la chaîne commerciale que faire du commerce équitable consiste à créer et à maintenir une forme de gouvernance alternative qui mette l'Homme et l'environnement au cœur de ses préoccupations, et non pas seulement à hausser les prix de ventes de leurs produits (Taylor, Murray et Reynolds, 2005).

1.5.3 Les comportements des grandes entreprises en regard du commerce équitable

Toutefois, ce défi ne semble pas si simple à relever, puisque l'intérêt des grandes entreprises pour le commerce équitable les a non seulement incitées à recourir à la certification équitable proposée par la filière labellisée, mais également à développer des initiatives de certification parallèle afin de faire compétition à la certification de FLO. À cet effet, Reed (2008) identifie trois types d'initiatives adoptées par les grandes entreprises. La première d'entre elles constitue le développement de programmes qui permettent aux entreprises d'imiter, en quelque sorte, le mouvement du commerce équitable, et ce, en réponse aux pressions effectuées par les consommateurs et les activistes. Starbucks constitue un exemple explicite de ce genre d'initiative, avec les *C.A.F.E. Practices (Coffee and Farmers Equity Practices)*, des directives que l'entreprise a élaborées en collaboration avec l'organisme Conservation International en 2001. Ces pratiques sont d'ailleurs largement inspirées du commerce équitable (« payer le prix fort », « donner accès à un crédit abordable », etc.) (Starbucks, 2009). La seconde approche adoptée par certaines grandes entreprises consiste à travailler en collaboration ou à supporter le développement d'un programme de certification d'une tierce partie qui entre en concurrence avec les organismes certificateurs de la filière labellisée. Des initiatives telles qu'Utz Kapeh et la *Rainforest Alliance* constituent certainement deux

exemples largement reconnus. Ces certifications se différencient toutefois de celles de FLO, dans la mesure où elles sont quasi exclusivement orientées en fonction des grandes entreprises, qu'elles n'offrent pas de primes aux producteurs et qu'elles sont davantage applicables aux plantations. Enfin, une troisième stratégie adoptée par les grandes entreprises est de se tourner vers d'autres certifications socialement responsables, telles que la certification *Bird-Friendly* par exemple. Ce genre de certification se différencie de celle de FLO en ce qu'il se concentre sur un aspect particulier et souvent environnemental (dans ce cas-ci la protection des oiseaux migrateurs), contient des standards sociaux beaucoup moins rigoureux et n'exige en rien le paiement d'un prix minimum lors de l'achat du café.

1.5.4 La filière labellisée favorise-t-elle réellement un commerce direct?

Tel que nous venons de le démontrer, quoique selon certains acteurs du mouvement, le commerce équitable constitue un système commercial alternatif au commerce conventionnel, son insertion de plus en plus importante dans le réseau de la grande distribution et l'implication de plus en plus fréquente d'acteurs traditionnels à ses activités remettent en question l'aspect alternatif de celui-ci. En effet, puisque le commerce équitable s'inscrit davantage dans une stratégie de *mainstreaming*, il doit par le fait même se soumettre aux forces et aux lois du marché.

Selon Gereffi (1994, cité dans Taylor, 2005), il est possible de distinguer deux types de chaîne commerciale : la *buyer-driven chain* et la *producer-driven chain*. Le premier type place le pouvoir de négociation entre les mains de l'acheteur, tandis que le second avantage plutôt le producteur. Selon Ponte (2002, cité dans Taylor, 2005), les denrées agricoles se situent généralement dans une chaîne commerciale de type *buyer-driven*, ce qui contribue à maintenir les petits producteurs du Sud dans une situation de désavantage :

« In buyer-driven commodity chain, large retailers, brand-name merchandisers and other trading companies organize decentralized production networks in exporting countries, typically in the global South (Gereffi, 1994). Agrarian commodities such as coffee and wood products in many ways represent buyer-driven commodity chains (see Ponte, 2002, p.1101). The governance structures of these two sectors

locate the lions' share of power over commodity chain organization, including the distribution of benefits, in the hands of actors based in consuming countries in the industrialized North » (Taylor, 2005, p.130).

Afin de contrer cette dynamique, qui place encore une fois le producteur en situation de désavantage, certaines initiatives ont été mises en place afin de transférer une partie de la valeur ajoutée des activités de transformation de la matière première aux producteurs du Sud. C'est d'ailleurs ce qu'ont fait certains acteurs de la filière du café équitable en incitant les petits producteurs à torréfier eux-mêmes leur café, et ainsi tirer les profits d'une plus grande valeur ajoutée à leur produit. Toutefois, de telles initiatives constituent généralement l'exception et il reste encore beaucoup de chemin à faire avant que les bénéfices économiques du commerce équitable, mis à part le paiement d'un juste prix aux producteurs et le versement d'une prime équitable, soit effectivement répartis de manière juste et équitable au sein de la chaîne commerciale, et plus particulièrement auprès des acteurs du Sud.

1.6 Le projet de développement durable du commerce équitable

Selon Low et Davenport (2005), les débuts du commerce équitable se situent bien au-delà de l'émergence d'un mouvement environnemental. Le commerce équitable se fonde dès son commencement sur une conception anthropocentrique, laquelle situe le bien-être du producteur au cœur des préoccupations du mouvement et au devant même des préoccupations environnementales. Toutefois, au cours des 15 dernières années, il fut possible d'observer un changement de discours dans le commerce équitable, lequel intégra davantage les notions de durabilité et de développement durable. Depuis 2001, le développement durable occupe même une place prédominante au sein de la définition établie par FINE (Low et Davenport, 2005).

Selon les travaux de la Commission Brundtland (CMED, 1988), le développement durable est conçu comme étant un développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Gendron et Revéret (2000) proposent une définition qui se fonde sur la conception tripolaire du développement durable (social, environnemental et économique), telle que

proposée par le rapport Brundtland, en précisant toutefois qu'il est essentiel d'établir une hiérarchisation de ces trois pôles, afin que le concept prenne tout son sens. Selon la définition proposée par les auteurs, le développement social, à travers le mieux-être des personnes et des sociétés, constitue l'objectif du développement durable, le respect de l'environnement, une condition à sa réalisation et l'économie, le moyen d'y parvenir, tandis que l'équité s'ajoute comme une quatrième dimension qui constitue à la fois une condition et un moyen.

Se basant sur cette définition, Bisailon (2008) affirme qu'il existe une interrelation entre les principes du commerce équitable et ceux du développement durable :

Avec ses principes économiques ainsi que ses principes sociaux et environnementaux, le commerce équitable rappelle en substance que le système commercial est bien un construit de l'humain et que ses règles peuvent donc être changées. Il cherche au fond à mettre l'humain au centre des relations commerciales et non l'inverse. Ce faisant, le commerce équitable est théoriquement cohérent avec la conception tripolaire hiérarchisée du développement durable (Gendron et Revéret, 2000) (Bisailon, 2008, p. 407).

Dans un même ordre d'idées, selon Johnson (2003, p.129-130), la conception même du commerce équitable souligne les objectifs économiques du mouvement, lesquels ne constituent pas une fin en soi, mais se veulent un levier pour le développement durable des territoires où vivent les populations qui le mettent en pratique. À travers cet objectif plus global de développement, l'auteur souligne la prépondérance de trois éléments : 1) la souveraineté et la sécurité alimentaires, 2) la reconnaissance et l'encouragement de la participation pleine et entière des femmes au sein de leur communauté, et 3) l'articulation du commerce équitable avec les pratiques d'économie solidaire existantes dans l'environnement des producteurs et des consommateurs favorisent les synergies locales et le développement intégral des territoires.

Cependant, malgré l'interrelation théorique existant entre les principes du commerce équitable et ceux du développement durable, il demeure pertinent de se questionner quant aux véritables impacts du commerce équitable en regard du développement durable. Dans son mémoire de maîtrise, Bisailon (2008) étudie précisément cette problématique, c'est-à-dire les contributions et les limites du commerce équitable au développement durable.

D'entrée de jeu, Bisailon affirme que « Reposant sur des principes économiques, sociaux, environnementaux et liés à la gouvernance, le commerce équitable se définit désormais comme contribuant au développement durable » (Bisailon, 2008, p.102). Partant de la conception tripolaire hiérarchisée que nous venons tout juste de présenter, Bisailon s'attarde donc à analyser les retombées du commerce équitable en termes de développement durable, plus précisément en ce qui a trait à l'équité du commerce équitable et au modèle de développement qu'il propose pour les petits producteurs du Sud. À la lumière de sa recherche, Bisailon conclut que le succès du commerce équitable apparaît mitigé par rapport à l'équité et à son modèle de développement. En ce qui a trait au principe de l'équité, qui est, tel que nous l'avons démontré précédemment, à la fois une condition, un moyen et une fin du développement durable, Bisailon souligne que la géométrie variable du commerce équitable, c'est-à-dire l'asymétrie des critères qui existent entre ceux adressés aux importateurs ou autres industriels du Nord et ceux que doivent respecter les producteurs du Sud, constitue l'une des principales incohérences du commerce équitable par rapport à l'équité, de même que le partage de la valeur entre le Nord et le Sud. En ce qui a trait au modèle de développement prôné par le commerce équitable, Bisailon identifie quatre éléments qui entravent le potentiel de développement du commerce équitable par rapport au modèle qu'il met de l'avant : 1) le commerce équitable est plus un simple véhicule d'insertion dans le marché conventionnel qu'un nouveau partenariat commercial, 2) le commerce équitable est incapable de parvenir à la construction d'un système plus équitable, à la lumière des éléments énumérés ci-dessus, 3) le commerce équitable n'offre des débouchés que pour les produits d'excellente qualité et 4) le commerce équitable ne propose pas un renouvellement du modèle de développement. Face à ces insuffisances, Bisailon identifie trois conditions que doit rencontrer le commerce équitable s'il désire véritablement contribuer au développement durable : le renforcement d'activités économiques à plus forte valeur ajoutée comme une condition essentielle à la concrétisation d'un modèle de développement qui soit durable pour les petits producteurs du Sud, la nécessité de repenser le rôle des exportations, notamment au regard de la souveraineté alimentaire des populations, et la priorité qui se doit d'être accordée au commerce local. Par ailleurs, déjà en 2005, Bisailon, Gendron et Turcotte (2005) affirmaient que, quoiqu'en théorie le commerce équitable se revendique être un outil de développement durable, l'application concrète du commerce équitable révèle une tout autre réalité :

[...] si d'un point de vue théorique le commerce équitable cherche à instituer le développement durable compris comme un agencement hiérarchisé de ses dimensions sociale, environnementale et économique, la pratique du commerce équitable révèle une autre réalité. Le commerce équitable est moins vu comme un passage vers une transformation durable du système économique que comme un moyen d'insérer les petits producteurs du Sud dans le système commercial international. Issu des pratiques de commerce alternatif, le commerce équitable prend un virage de plus en plus commercial, risquant du même coup de s'éloigner de son objectif fondamental de transformation du système économique (Bisaillon, Gendron et Turcotte, 2005, p.87).

Si, d'un point de vue économique, le commerce équitable ne parvient pas à modifier la structure du commerce actuel et ainsi, à véritablement améliorer le développement économique (du point de vue de la durabilité) des petits producteurs du Sud, il paraît évident qu'il présente également certaines limites au niveau de la protection de l'environnement. C'est d'ailleurs probablement pour cette raison que l'on retrouve de plus en plus une double certification des produits, par l'entremise du label Bio Équitable.

Progressivement, le mode de production des organisations équitables a donc tendance à se rapprocher des méthodes de production biologique. Cette tendance est renforcée par le marché, puisque l'apposition des deux labels équitable et biologique renforce le succès des produits auprès des consommateurs. Actuellement, plus de la moitié des produits alimentaires équitables vendus sont également certifiés biologiques. On notera que certains industriels se positionnent sur le créneau de la double labellisation, ce qui inquiète les mouvements de certification équitable originels redoutant de voir leur marché s'échapper et leurs idéaux se galvauder (Díaz Pedregal, 2006, n.d.).

Enfin, en ce qui a trait au développement social, quoique les préoccupations liées au bien-être des producteurs occupent une place prédominante au sein du mouvement, Gendron, Torres et Bisaillon (2009) affirment que le commerce équitable ne suffit pas à assurer le développement social des petits producteurs. Cette problématique est exacerbée par le fait que l'accès aux marchés demeure encore limité et difficile pour plusieurs producteurs du Sud. « L'expérience démontre que c'est moins à titre de nouveau système commercial que comme outil d'insertion dans le marché conventionnel que le commerce équitable agit actuellement comme vecteur de développement » (Gendron, Torres et Bisaillon, 2009, p.57). À ce sujet, Bisaillon (2008, p. 402) affirme en effet que « Le commerce équitable est pour les organisations de petits producteurs un mécanisme de

reconnaissance de la qualité équitable et devient ainsi un véhicule d'insertion de celles-ci dans le marché conventionnel ».

1.7 Les limites et les contradictions du commerce équitable

La multiplicité des initiatives et des acteurs qui sont à l'origine du commerce équitable ou qui ont pris part à son évolution au fil du temps demeure l'une des principales causes des contradictions et des limites associées au commerce équitable aujourd'hui, et la nécessité de repenser les orientations stratégiques du mouvement. Dans un ouvrage récemment publié et intitulé *Quel commerce équitable pour demain? Pour une nouvelle gouvernance des échanges*, les auteurs Gendron, Torres et Bisailon (2009) identifient et analysent plusieurs des limites et contradictions inhérentes au commerce équitable. Nous présenterons ici plus avant celles qui revêtent le plus d'importance dans le cadre de notre étude.

D'abord, le principe de juste prix demeure certainement l'une des principales problématiques relatives au commerce équitable. En effet, alors que le juste prix est sensé tenir compte des besoins fondamentaux des producteurs, des coûts de production (y compris les coûts sociaux et environnementaux) et d'une marge pour les investissements en vue du développement des organisations, les auteurs se questionnent à savoir quelles sont les externalités qui sont considérées dans l'établissement de ce juste prix. Ils soulignent également le fait que ce prix ne tient pas compte des variations géographiques des coûts de production et du coût de la vie en fonction des régions. De plus, il est avéré de dire que les produits certifiés équitables sont tous des produits d'une qualité supérieure. Par conséquent, selon les auteurs « [...] ce qui est présenté comme un prix juste correspond en fait bien souvent au prix majoré d'un produit de meilleure qualité » (p. 44).

Dans le même ordre d'idées, l'instauration d'une prime équitable encadre l'utilisation du supplément de revenus que reçoivent les producteurs, car cette prime doit obligatoirement être réinvestie dans des projets de développement d'une part, et les producteurs doivent régulièrement rendre des comptes quant à son utilisation, d'autre part. Cette prime sert ainsi d'objet de promotion pour les acteurs du commerce équitable qui peuvent ainsi

fournir des preuves tangibles des bienfaits du commerce équitable sur les petits producteurs du Sud. Par conséquent, le commerce équitable ressemble en quelque sorte à de l'aide humanitaire ou caritative, laquelle procède de manière similaire quant à la gestion des investissements versés à des pays en voie de développement dans le cadre de projets caritatifs.

Par ailleurs, alors que l'un des objectifs du commerce équitable est de *réformer le système commercial international*, il est souvent envisagé de manière utilitaire non seulement par certains acteurs du Nord, mais aussi par plusieurs paysans au Sud. Pour ces derniers, le commerce équitable constitue essentiellement un segment de marché leur permettant d'avoir accès à une meilleure rémunération pour leurs produits. De la sorte, le principe de partenariat qui est inhérent à la définition généralement admise du commerce équitable n'est donc pas réellement concrétisé, puisqu'il est dilué dans un circuit commercial où plusieurs acteurs ne sont pas impliqués dans une démarche équitable.

Selon le principe du développement social communautaire, le commerce équitable vise, entre autres choses, à développer et à améliorer les capacités des producteurs et par le fait même, à accroître leur autonomie. Or, bien souvent, les producteurs vivent dans des zones enclavées, ce qui limite largement leurs moyens de communication et leur accès à la scolarisation. Par conséquent, leur compréhension du commerce équitable est bien souvent limitée et les producteurs sont largement dépendants d'organisations externes qui les soutiennent dans leur démarche, tout comme le ferait un organisme d'aide humanitaire. Ainsi, l'autonomie des producteurs n'en est pas pour autant améliorée et cela ne favorise pas le développement de leurs compétences. Bien au contraire, cela constitue généralement une limite supplémentaire à laquelle les producteurs doivent faire face.

L'implication de plus en plus importante des pouvoirs publics au niveau du soutien qu'ils apportent au commerce équitable crée une contradiction explicite dans la mesure où le commerce équitable devient alors administré comme un programme d'aide au développement de l'État envers les pays du Sud. À cet effet, les acteurs tendent à revendiquer une certaine légitimité à titre d'acteurs de développement. Par exemple, l'association Max Havelaar se réclame à présent comme une « ONG de développement ». D'ailleurs, « Pour accentuer cette politique, il est même question que les subventions

soient dorénavant versées par l'Agence française de développement du ministère des Affaires étrangères » (Gendron, Torres et Bisailon, 2009, p.150). Or, dès ses débuts, l'objectif du commerce équitable était justement de répondre à cette problématique liée aux politiques de développement, laquelle avait été dénoncée par les pays du Sud sous un cri de ralliement « *Trade not Aid* ».

1.8 Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis de présenter plus en profondeur l'objet de notre recherche, le commerce équitable. Pour ce faire, nous avons d'abord relaté les principaux jalons qui ont marqué l'évolution du commerce équitable, de ses fondements dans les années 1950, à aujourd'hui. Ainsi, nous avons été à même de constater la multiplicité des initiatives qui ont été mises en place et des acteurs qui se sont inscrits dans le cadre du commerce équitable, ce qui explique l'hétérogénéité du mouvement tel qu'on le connaît aujourd'hui. Cet historique nous a également permis de mettre en lumière l'insertion du commerce équitable dans le commerce international conventionnel et le rôle prépondérant que jouent aujourd'hui les entreprises traditionnelles au sein de la filière labellisée. Nous avons aussi discuté du rapport du commerce équitable au développement durable, en démontrant d'abord que le commerce équitable se revendique être un outil de développement durable, pour ensuite établir qu'il présente actuellement certaines limites qui ne lui permettent pas d'atteindre un véritable modèle de développement durable pour les organisations de producteurs du Sud. Malgré les limites du modèle de développement prôné par le commerce équitable en regard du développement durable des communautés du Sud, et face au rôle de plus en plus important qu'est amené à jouer l'entreprise traditionnelle au sein du commerce équitable, plus particulièrement par l'entremise de la filière labellisée, nous croyons pertinent d'étudier l'articulation entre commerce équitable et responsabilité sociale pour une entreprise traditionnelle au Sud. Consciente des limites déjà démontrées du système équitable, nous sommes d'avis que la mise en place d'un projet de commerce équitable par une entreprise traditionnelle du Sud constitue un sujet d'étude particulièrement intéressant, dans la mesure où il permet de comprendre en quoi la certification équitable constitue un outil de RSE pour l'entreprise et conséquemment, quelles en sont les retombées en termes de développement durable pour les communautés impliquées. Ainsi, maintenant que nous avons traité en détails de l'objet de notre

recherche, le commerce équitable, dans le prochain chapitre, nous aborderons plus en profondeur le concept de responsabilité sociale des entreprises, tout en démontrant les interrelations qui existent entre celle-ci, le commerce équitable et le développement durable.

CHAPITRE II

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Dans le chapitre précédent, nous avons démontré l'intérêt que revêt le commerce équitable, plus précisément par l'entremise de sa filière labellisée, pour un nombre croissant d'entreprises traditionnelles. Ayant pour objectif la poursuite du développement durable des petits producteurs du Sud, le commerce équitable représente un moyen de favoriser des pratiques de responsabilité sociale pour les entreprises. Afin de mieux comprendre l'interrelation qui peut exister entre ces trois concepts, nous nous attarderons, dans le cadre de ce second chapitre, aux concepts de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de développement durable (DD). D'une part, nous nous intéresserons à la RSE, en présentant son cadre conceptuel, puis nous aborderons la conceptualisation du DD, en précisant les liens qui existent entre ces deux concepts. D'autre part, nous présenterons les différentes approches stratégiques que peuvent choisir les entreprises en regard de la RSE. Par la suite, nous nous intéresserons aux initiatives inhérentes à la RSE, et plus précisément aux labels, certifications, normes et codes de conduite. Enfin, nous nous attarderons plus particulièrement au commerce équitable comme vecteur de RSE.

2.1 Historique

2.1.1 Le rôle moral de l'entreprise face à la société

Le concept de responsabilité sociale des entreprises trouve ses racines au début du 20^e siècle, soit dès les premiers âges du capitalisme industriel, alors qu'elle se manifeste à travers des questionnements moraux concernant essentiellement les dirigeants d'entreprises (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004). C'est à cette époque, avec l'émergence des « grandes entreprises », que l'on constate les premiers balbutiements d'une relation entre compagnie et société (Acquier et Aggeri, 2008). Les questions d'éthique, de morale et de déontologie au sein de l'entreprise deviennent très tôt une

préoccupation pour les Américains. À titre d'exemple, dans *The Functions of the Executive* (1938), Barnard attribue au dirigeant un rôle moral, à la fois en créant des codes de déontologie et en suscitant un climat favorable à l'éclosion de conditions morales (Gond et Mullenbach-Servayre, 2003). Pour plusieurs auteurs, toutefois, l'ouvrage théorique à l'origine du concept de RSE est celui de Howard R. Bowen (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*. Ce livre est structuré autour des notions de *stewardship* (c.-à-d. responsabilité personnelle liée à la fonction de gérance), de *trusteeship* (c.-à-d. mise en tutelle) et de groupes intéressés (que l'on retrouve aujourd'hui sous l'appellation de « parties prenantes »). En résumé, l'auteur y affirme que si les dirigeants n'utilisent pas leur pouvoir de manière responsable, ceux-ci s'exposent à un accroissement du contrôle social, essentiellement sous forme de nouvelles réglementations, lesquelles limiteraient éventuellement leur liberté d'action. Bowen souligne alors la nécessité de développer de nouveaux outils de gestion, de procéder à certaines réformes politiques et de transformer les enseignements en gestion (Acquier et Aggeri, 2008). Dans la même lignée, Peter Drucker publie, l'année suivante, un ouvrage intitulé *The Practice of Management*, dans lequel il évoque, en conclusion, les responsabilités auxquelles sont assujettis les dirigeants. Il y démontre la nécessité pour ces derniers de prendre en compte l'environnement dans leurs pratiques managériales et de s'interroger quant aux principes qui doivent orienter les décisions prises par l'entreprise. Ainsi, il rejette, tout comme Clark (1916, 1939) et Bowen (1953, 1955) l'utilitarisme comme principe de l'action managériale (Acquier et Aggeri, 2008). Dès le début des années 1960, une réflexion sur les objectifs et la finalité de l'entreprise est donc amorcée et l'on se questionne dès lors à savoir si l'entreprise a pour seule mission de maximiser l'avis des actionnaires ou si elle doit élargir ses responsabilités à d'autres catégories d'acteurs (Gond et Mullenbach-Servayre, 2003).

2.1.2 Des visions opposées de la mission de l'entreprise

Au cours des années qui suivent, la RSE demeure un concept aux tenants flous et il subsiste une vive opposition entre deux visions, soit celle selon laquelle la mission de l'entreprise serait la création de valeur pour les actionnaires et celle stipulant que la mission de l'entreprise va bien au-delà des devoirs envers ces derniers :

Si les tenants de la RSE ne contestent pas la mission de création de valeur de l'entreprise, accepter le principe d'une responsabilité sociale de l'entreprise revient à reconnaître l'existence d'autres acteurs et d'une mission au-delà de la sphère économique, dont l'entreprise doit tenir compte dans le cours de son activité (Acquier et Aggeri, 2008, p.136).

Or, c'est précisément ce à quoi s'objectent vivement les opposants à la RSE, c'est-à-dire reconnaître une responsabilité de l'entreprise envers des acteurs autres que les actionnaires. Dans les années 1970, une époque marquée par un débat social entre le bien-fondé du système de la libre entreprise et celui du système communiste – alors perçu comme une menace – le débat entourant la responsabilité sociale des entreprises se polarise entre les défenseurs d'une conception élargie de la responsabilité des entreprises et les partisans d'une responsabilité strictement économique de l'entreprise (Gendron, 2009a).

Au sujet de la RSE, Levitt affirme que l'entreprise a de meilleures chances de survie s'il n'existe pas de confusion au niveau de ses objectifs, c'est-à-dire si la maximisation du profit à long terme est l'objectif prédominant, en théorie et en pratique. L'entreprise devrait reconnaître les fonctions de l'État et le laisser s'en charger, et intervenir uniquement là où l'État s'introduit directement dans le champ d'action de l'entreprise. Elle devrait laisser l'État prendre en charge l'intérêt commun, tandis que l'entreprise pourra se charger de l'aspect plus matériel de cet intérêt (bien-être) (Levitt, 1958, p.49, traduction libre). En conclusion, l'auteur affirme : « *In the end business has only two responsibilities – to obey the elementary canons of everyday face-to-face civility (honesty, good faith, and so on) and to seek material gain* » (Levitt, 1958, p.49).

Friedman (1970) s'oppose quant à lui à la responsabilité sociale en basant son argumentaire, d'une part, sur le fait que seuls les individus peuvent avoir des responsabilités et que l'entreprise, en tant qu'entité, ne peut pas se voir attribuer de responsabilité autre que celle de maximiser ses profits. D'autre part, il affirme que non seulement les actions rattachées à la RSE réduisent le retour sur l'investissement pour les actionnaires, mais elles contribuent d'autant plus à dépenser, en quelque sorte, l'argent des consommateurs (qui défraient, à même le coût d'un produit, pour l'intérêt commun) et celui des employés (qui voient une partie de leur temps de travail allouée à de telles responsabilités). De ce fait, en dépensant l'argent de tous ces citoyens pour réaliser ses

« responsabilités sociales », l'entreprise non seulement leur impose une « taxe », mais elle décide également de la façon de la dépenser. Friedman associe la RSE au courant socialiste, en affirmant qu'elle fait primer les mécanismes politiques, au détriment des mécanismes économiques, ce qui va à l'encontre du système capitaliste. En regard de ces textes, Gendron affirme toutefois :

[...] même s'ils ne sont plus très récents (1958 et 1970), ces textes font partie des rares textes utilisés dans les recueils pour illustrer la thèse anti-responsabilité, ce qui laisse deviner l'issue d'un débat qui n'en est plus un (Gendron, 1999, p. 20).

Selon Pasquero (2005), alors que la controverse qu'amenait la RSE entre ses opposants et ses défenseurs était très virulente dans les années 1960 et 1970, elle est encore aujourd'hui bien présente, mais sous une forme plus atténuée. L'auteur affirme que la contestation des opposants à la RSE – les néolibéraux et les radicaux – est d'abord et avant tout idéologique. Selon eux, la RSE est soit une usurpation privée de pouvoir d'ordre public, soit un simple moyen de redorer l'image de marque de certaines entreprises et de dissimuler leurs véritables objectifs. Ces opposants contestent également l'utilité de la RSE. Selon eux, les entreprises ne sont pas en mesure, d'un point de vue technique et culturel, de résoudre des problèmes sociaux. Toutefois, les néolibéraux et les radicaux en arrivent à des conclusions opposées : alors que les néolibéraux sont persuadés que seuls le marché et le pouvoir de la main invisible de Smith garantissent que le bien public sera justement défendu, les radicaux croient quant à eux que seul l'État peut obliger les entreprises à tenir compte des intérêts collectifs, aux dépens desquels elles agissent bien souvent.

2.1.3 Évolution du concept de RSE

Parallèlement à ces discordances qui opposent plusieurs auteurs et chercheurs (Levitt, 1958; Friedman, 1970; Sethi, 1975; Goodpaster, 1983; etc.) à l'époque, les années 1960-1970 sont marquées par un accroissement de l'importance des problématiques sociales et une nouvelle attention portée aux enjeux environnementaux. Les entreprises sont alors confrontées à de nouveaux mouvements contestataires, devenant ainsi sujettes à de violentes controverses et la cible de démarches activistes. Ces pressions donneront lieu à

une importante vague de régulation visant à encadrer les actions des entreprises. La complexité et l'instabilité de l'environnement dans lequel ces contestations sociales plongent les entreprises les obligent à ne plus concevoir la RSE comme une simple question d'éthique et de bonne volonté du dirigeant, mais bien comme une « nécessité » d'identifier d'où proviennent ces oppositions et de quelle façon elles peuvent y apporter un traitement systématique. Cette nouvelle réalité entraîne l'émergence de nouveaux acteurs (*social issue specialist*), de nouveaux outils et de nouvelles règles au sein des entreprises (Acquier et Aggeri, 2008).

Le concept de RSE connaît donc une importante évolution et c'est en 1971 que l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) illustre la RSE selon trois cercles concentriques, lesquels représentent trois sphères, soit l'économique (croissance, emplois, etc.), le social (changement dans les valeurs et les priorités sociales) et l'environnement social (responsabilités émergentes que devraient assumer les entreprises afin de s'impliquer activement dans l'amélioration de l'environnement social). Par la suite, plusieurs auteurs (Sethi, 1975; Ackerman et Bauer, 1976) suggérèrent une transition de la responsabilité sociale des entreprises à la réactivité sociale (*social responsiveness*). Plutôt que de se limiter simplement à la motivation et aux obligations inhérentes à l'entreprise, la réactivité sociale met l'emphase sur l'action, la proaction et l'implantation d'un véritable rôle social de l'entreprise (Carroll, 1991). Le courant *Corporate Social Responsiveness* trouve son socle dans un projet de recherche développé au sein de la *Harvard Business School*, sous l'autorité de Raymond A. Bauer. À peine quelques années plus tard, deux ouvrages de synthèse sont publiés, d'abord par Ackerman (*The Social Challenge to Business*) en 1975, puis par Ackerman et Bauer (*Corporate Social Responsiveness*), en 1976. Ces travaux seraient les premiers à analyser les processus de déploiement des démarches de RSE et à suggérer une analyse exhaustive des politiques et des instruments mis en place par les entreprises (Carroll, 1991).

Par la suite, quoique les pratiques en matière de RSE connaissent un certain recul dans les années 1980, et ce, jusqu'à la fin du 20^e siècle, les chercheurs affiliés au courant *Business & Society* maintiennent tout de même leur position et ils profitent de cette conjoncture pour consolider et unifier les différentes approches relatives à la RSE, qui étaient devenues de plus en plus hétérogènes au fil du temps. C'est donc dans ce contexte que naissent les concepts de « performance sociétale de l'entreprise » et de « parties

prenantes » (Acquier et Aggeri, 2008). L'ouvrage *Stakeholder Management, a Strategic Approach* de Freeman (1984) contribue à cette conceptualisation en intégrant au niveau de la stratégie de l'entreprise le concept de gestion des parties prenantes. D'autre part, Carroll contribue quant à lui à la conceptualisation de la performance sociétale de l'entreprise par son ouvrage *Business and Society: Managing Corporate Social Performance* (1979). L'auteur attribue trois dimensions à la performance sociétale de l'entreprise : 1) les principes de responsabilité sociale de l'entreprise, 2) les modes de réponses et les processus de déploiement, lesquels sont associés au concept déjà connu de *responsiveness* et 3) l'ensemble des enjeux/problématiques sociaux auquel est confrontée l'entreprise (Acquier et Aggeri, 2008).

C'est pendant cette période que la responsabilité sociale s'impose comme pratique, mais aussi comme principe managérial. Dans la foulée de l'ouvrage de Freeman publié en 1984 sur l'importance stratégique d'une gestion des « parties prenantes », l'idée que la responsabilité sociale va de pair avec la pérennité de l'entreprise, bref, qu'elle est une bonne pratique d'affaires s'impose peu à peu. Et si la recherche s'ouvre sur de nouvelles questions (la mise en œuvre de la responsabilité sociale au sein de l'entreprise et les outils de mesure et de divulgation de la nouvelle « performance sociale » de l'entreprise), une part importante de la littérature s'attache toujours à démontrer la pertinence de la responsabilité sociale pour l'entreprise, en insistant davantage sur son intérêt plus spécifiquement économique (Gendron, 2009a, p.8-9).

Pour Hillman et Keim (2001), la prise en compte des attentes de toutes les parties prenantes, internes et externes à l'entreprise, et qui peuvent affecter ou être affectées par son fonctionnement constitue une condition *sine qua non* de la réussite de l'entreprise. La notion de parties prenantes (*stakeholders*) s'est essentiellement développée à partir des travaux de Freeman et Reed (1983), mais particulièrement à partir de l'ouvrage *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, publié par Freeman en 1984, et qui est considéré comme le véritable fondement de cette théorie. D'un point de vue théorique, cette approche s'inscrit dans la théorie de l'agence, laquelle représente l'entreprise comme un « nœud de contrats » implicites ou explicites qui régissent les relations internes et externes que l'entreprise entretient avec ses diverses parties prenantes (Ernult et Ashta, 2007). Selon les auteurs :

Il n'existe [...] pas de consensus sur ce que sont les parties prenantes de l'entreprise. Elles sont en effet, selon la définition la plus étroite, ceux qui supportent un risque (Risk Bearers) volontairement ou involontairement (Clarkson,

1994) et, selon la définition la plus large, « tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984, p.48) (p.22).

Selon Freeman (1984, cité par Ernult et Ashta, 2007), il existe trois niveaux de réflexion pour appréhender les parties prenantes : 1) le niveau rationnel, qui se base sur une approche descriptive et qui consiste en une identification exhaustive des parties prenantes, 2) le niveau processus, selon lequel on s'intéresse à la procédure développée par l'entreprise pour prendre en compte les attentes et intérêts des parties prenantes et 3) le niveau transactionnel, qui s'intéresse plus particulièrement à la façon dont une entreprise interagit, négocie et gère ses parties prenantes.

Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent un modèle dynamique de représentation des parties prenantes de l'entreprise, lequel est fondé selon trois grands critères : le pouvoir (c.-à-d. l'influence que peuvent avoir certains groupes d'acteurs sur les décisions présentes et futures d'une entreprise), la légitimité (c.-à-d. les actions de l'organisation sont désirables ou appropriées par rapport au système de valeurs, de normes et de croyances socialement construit) et l'urgence (c.-à-d. lorsque l'acteur demande une attention immédiate). En fonction du nombre de critères que l'on retrouve chez une même partie prenante, cela lui confère un rôle particulier. Tel qu'illustré à la figure 2.1, les positions 1-2-3 représentent les parties prenantes qui ne possèdent qu'un seul critère et qui sont dites latentes (*latent*). Les positions 4-5-6 illustrent les parties prenantes qui détiennent trois critères sur trois et qui sont dites en attente (*expectant*). Enfin, la position 7 représente les parties prenantes qui regroupent tous les critères et qui font autorité (*definitive*).

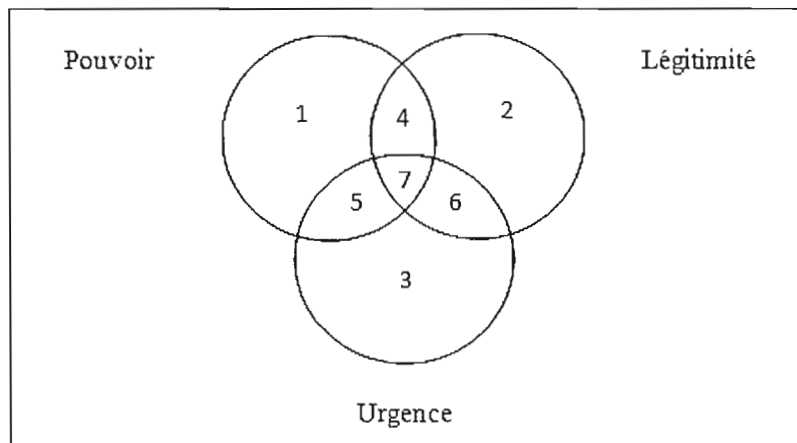


Figure 2.1 Modèle dynamique de représentation des parties prenantes de Mitchell, Agle et Wood

2.1.4 Stabilisation et institutionnalisation de la RSE

À la fin des années 1980, les débats théoriques qui animent les auteurs autour du concept de RSE se stabilisent progressivement autour de trois écoles de pensée : *Business Ethics*, *Business & Society* et *Social Issue Management*. Selon Gendron, ces écoles cohabitent et se renforcent mutuellement, en promouvant une seule et même idéologie : « *la prise en charge de l'intérêt commun par l'entreprise privée* » (Gendron, 1999, p. 9, en italique dans le texte). Ainsi, alors que la *Business Ethics* propose « une approche moraliste axée sur les valeurs et les jugements », le courant *Business & Society* s'intéresse plutôt à la cohésion sociale et analyse « les différentes modalités de l'interface entreprise/société ». Le courant de la *Social Issue Management* traite quant à lui « les questions sociales comme des paramètres dont il faut tenir compte dans le cadre de la gestion stratégique » (Gendron, 1999, p. 9-10). Les trois approches soutenues respectivement par chacune de ces écoles de pensée seront présentées plus en détail dans l'une des sections qui suivent.

[...] le concept de responsabilité sociale de l'entreprise est une construction issue des débats entre les différents acteurs sociaux au cours des dernières décennies. Il constitue une réponse aux revendications croissantes de la population à l'égard de l'entreprise et, en rupture avec les thèses classiques, avance l'idée que l'entreprise puisse prendre formellement en charge le bien commun. Le concept de responsabilité sociale propose donc une vision renouvelée de la fonction de l'entreprise dans la société (Gendron, 1999, p. 53).

La stabilisation et l'institutionnalisation progressive du concept de RSE sont aujourd'hui de plus en plus imminentes et se traduisent par la volonté de plusieurs acteurs intéressés par la RSE d'établir une conceptualisation commune. À cet effet, l'ISO (*International Standard Association*) travaille actuellement au développement d'une nouvelle norme sur la responsabilité sociale, la norme ISO 26 000. Celle-ci « vise à promouvoir une compréhension commune du champ de la responsabilité sociale et à aider les organisations à contribuer au développement durable » (Gendron, 2009b). Nous aborderons cette norme plus en profondeur lorsqu'il sera question de la conceptualisation de la RSE.

Aujourd'hui, le milieu corporatif et les milieux académiques de la gestion estiment que l'entreprise doit réévaluer son rôle social et assumer pleinement ses responsabilités (Gendron, 1999, p. 1). Ainsi, malgré qu'elle fasse encore l'objet de nombreuses critiques (Jones, 1996 ; Gendron, 1999 et 2009a), les tenants de la RSE se font tout de même de plus en plus nombreux. Selon Pasquero (2005), ces défenseurs prétendent que la RSE est une obligation irréfutable qui incombe aux entreprises étant donné le pouvoir dont elles disposent sur le reste de la société. La RSE permet alors à une société de préserver ses fondements moraux.

Pour eux la question n'est pas de choisir entre le "tout marché" ou le "tout État". Elle est plutôt de choisir entre les différentes combinaisons de volontarisme d'entreprise, d'obligations légales, et aujourd'hui de participation citoyenne, qui permettent d'atteindre les résultats les plus durables en matière de protection du bien commun (Pasquero, 2005, p.114).

Porter et Kramer (2006) sont également persuadés du bien-fondé de la RSE. Selon ces auteurs, si les entreprises prenaient le soin d'analyser les perspectives offertes par la RSE selon le même cadre analytique qu'ils utilisent pour les guider dans leurs décisions stratégiques, elles découvriraient que la RSE peut être beaucoup plus qu'un coût, une contrainte ou un simple acte de charité. En effet, selon les auteurs, elle peut s'avérer une source d'opportunités, d'innovation et un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Dans un même ordre d'idées, Ernult et Ashta (2007) affirment que les entreprises semblent de nos jours de plus en plus nombreuses à considérer la RSE comme un investissement et comme une opportunité à saisir.

Pour les auteurs Gendron, Lapointe et Turcotte (2004, p.77), la RSE est plus qu'un simple choix stratégique, « c'est un impératif inhérent à la nature de l'entreprise du nouveau millénaire, au cœur même de son rôle à titre d'institution sociale ». Vers la fin des années 1990 donc, alors que la RSE devient une dimension de la performance corporative et un impératif intrinsèque à la nature même de l'entreprise, et que l'on assiste à l'intégration d'un volet éthique dans les cursus de formation en gestion, on assiste ainsi à « l'institutionnalisation d'une responsabilité sociale corporative qui fait aujourd'hui consensus » (ibidem).

2.2 Modélisations de la RSE

Tel que nous venons tout juste de le démontrer en retraçant l'historique du concept de RSE, il n'existe pas d'unanimité sur le contenu, les fondements théoriques et les implications sociétales et organisationnelles de la RSE parmi les chercheurs intéressés par ce concept. Toutefois, plusieurs chercheurs ont tenté d'aller au-delà de ces contradictions en proposant des concepts intégrateurs, tels que la performance sociale ou le processus de politique sociale corporative. Les conceptions de la performance sociale corporative proposées par Sethi et par Wood illustrent clairement les concepts clefs généralement associés à la RSE (Gendron, 1999).

2.2.1 Le modèle proposé par Sethi

Selon Sethi (1975), les entreprises, au même titre que toutes autres institutions sociales, sont une partie intégrante d'une société et doivent dépendre de celle-ci pour leur existence et leur croissance. Par conséquent, les entreprises s'efforcent constamment de modeler leurs activités, la nature des intrants qu'elles utilisent, le type d'extrants qu'elles produisent et la manière dont les extrants sont distribués, de telle sorte qu'ils soient en adéquation avec les objectifs de l'ensemble du système social. L'auteur affirme que la légitimation inhérente au concept de RSE implique non seulement le type d'activités de l'entreprise, mais également le processus interne de prise de décision, la perception de l'environnement externe, la manipulation de l'environnement externe (ce qui comprend les aspects physique, social et politique, afin de rendre cet environnement plus réceptif

face aux activités de l'entreprise) et la nature de la responsabilité face aux autres institutions sociales faisant partie du système. Par la suite, le comportement ainsi déterminé pourra être défini en trois temps : l'obligation sociale, la responsabilité sociale et la réceptivité sociale.

L'obligation sociale est un comportement qui est adopté par l'entreprise en réponse aux forces du marché ou à des contraintes légales. À ce premier niveau, le critère de légitimité est satisfait par l'entreprise grâce à son habileté à concurrencer pour les ressources disponibles sur le marché et à sa capacité de réaliser ses activités à l'intérieur du cadre légal imposé par le système social dans lequel elle évolue. Ces critères sont nécessaires, mais ne sont pas des conditions suffisantes pour la légitimité de l'entreprise. Ce concept est « proscriptif », dans la mesure où il dicte à l'entreprise ce qu'elle ne doit pas faire.

La responsabilité sociale implique quant à elle que l'entreprise élève son comportement de telle sorte qu'il soit conforme avec les normes sociales qui prévalent, ainsi que les valeurs et les attentes de performance. Encore une fois, ces critères sont nécessaires, mais ne sont pas suffisants à la légitimité de l'entreprise. Ce concept est plutôt prescriptif, dans la mesure où il suggère à l'entreprise la manière d'agir.

Enfin, selon le concept de réceptivité sociale, l'on s'attend à ce que l'entreprise anticipe les changements qui pourraient survenir au sein du système dans le futur. Ces changements peuvent être dus aux activités courantes de l'entreprise ou ils peuvent être occasionnés par l'émergence de problèmes sociaux auprès desquels l'entreprise devrait jouer un rôle important. Les activités reliées à ce troisième et dernier niveau de performance sociale corporative fonctionnent par anticipation et sont de nature préventive.

2.2.2 Le modèle proposé par Wood

Le modèle proposé par Wood (1991) suggère une complémentarité entre trois niveaux d'analyse de la RSE : institutionnel (société), organisationnel (entreprise) et individuel (gestionnaire). La légitimité de l'entreprise constitue la trame de fond du niveau institutionnel. Celui-ci implique que, puisque l'entreprise tire son pouvoir et sa légitimité

de la société, elle doit nécessairement répondre aux attentes de cette dernière si elle désire préserver son statut et ses privilèges. Le second niveau, celui du principe organisationnel, se base sur la responsabilité publique de l'entreprise, ce qui implique une gestion responsable de ses activités et de leurs impacts sur son environnement. Enfin, le dernier niveau concerne le principe de discrétion managériale, ce qui implique pour le gestionnaire d'agir selon des décisions et des comportements qui sont en concordance avec sa nature d'acteur éthique. Le champ d'application de la responsabilité sociale des entreprises proposé par Wood s'étend à plusieurs domaines tels que l'économique, le légal, l'éthique et le discrétionnaire (Champion et Gendron, 2003).

Principles of corporate social responsibility

Institutional principle : legitimacy
 Organizational principle : public responsibility
 Individual principle : managerial discretion

Processes of corporate social responsiveness

Environmental assessment
 Stakeholder management
 Issues management

Outcomes of corporate behavior

Social impacts
 Social programs
 Social policies

Source : Wood (1991, p.694)

Figure 2.2 Modèle de performance sociétale corporative de Wood

2.2.3 Le modèle proposé par Carroll

Le modèle de Carroll (1979) demeure certainement l'un des plus répandus dans l'enseignement de la RSE et c'est pourquoi nous considérons qu'il s'avère aussi nécessaire d'en faire la présentation. L'auteur suggère que la responsabilité sociale de l'entreprise est composée de quatre types de responsabilité, à savoir les responsabilités économiques (être profitable), les responsabilités légales (obéir à la loi), les responsabilités éthiques (être éthique dans ses décisions et ses activités) et finalement, les responsabilités philanthropiques (être un bon citoyen corporatif au sein de la société). La

responsabilité sociale ne peut donc être atteinte qu'une fois que les quatre types de responsabilité sont respectés par l'entreprise. Carroll positionne ces quatre responsabilités selon une pyramide, à la base de laquelle se retrouvent les responsabilités économiques et au sommet, les responsabilités philanthropiques. Par conséquent, l'entreprise doit d'abord assumer les responsabilités se trouvant au bas de la pyramide, pour ensuite se charger de celles du second niveau, et ainsi de suite.

Les responsabilités économiques peuvent se résumer comme étant l'obligation pour une entreprise d'être rentable. La rentabilité constitue en effet l'assise sur laquelle reposent les trois autres niveaux de responsabilités. Les responsabilités légales constituent quant à elles une obligation partielle entre les entreprises et la société, dans la mesure où elles obligent les entreprises à réaliser leur mission économique, tout en respectant le cadre législatif. En ce qui a trait aux responsabilités éthiques, elles regroupent l'ensemble des critères, des normes et des attentes qui reflète une considération pour ce que les parties prenantes (les actionnaires, les employés, les clients, les communautés locales et la société en générale) considèrent comme juste, équitable ou en lien avec le respect ou la protection des droits moraux des parties prenantes. Ainsi, les entreprises sont appelées à agir selon des normes et des valeurs qui vont bien au-delà du simple cadre législatif. Enfin, les responsabilités philanthropiques englobent les actions ou les programmes des entreprises qui visent à promouvoir le bien-être humain ou la bonne volonté (Carroll, 1979).

2.2.4 Le modèle du triple bilan

Selon Pasquero (2005), une autre tentative de définition de la RSE constitue le modèle du « Triple bilan » (*Triple Bottom Line*), lequel est issu de la logique du développement durable, telle qu'établie dans le Rapport Brundtland. L'idée rattachée à ce modèle est fort simple : alors que les entreprises concentrent leur attention uniquement sur les résultats financiers – dont elles font état par le biais de rapports annuels –, elles négligent en contrepartie leurs répercussions sur l'environnement et la société. Par conséquent, il faut les obliger à rendre des comptes, non plus seulement financiers, mais aussi environnementaux et sociaux, d'où le principe de triple bilan. L'entreprise doit ainsi évaluer sa performance sous trois angles : la rentabilité économique, le respect de

l'environnement et l'équité sociale. Selon Pasquero (2005, p.116), ce modèle comporte un risque majeur qui est celui de « voir le mesurable l'emporter sur l'important ».

2.3 Différentes approches pour concevoir la RSE

Le concept de RSE a évolué différemment au fil du temps selon les auteurs par lesquels elle a été portée. Ainsi, l'éthique des affaires et la RSE se sont développées à travers divers débats théoriques pour finalement s'institutionnaliser dans les années 1980 autour de trois grandes écoles de pensée : la *Business Ethics*, la *Business & Society* et la *Social Issue Management*. L'approche moraliste, l'approche contractuelle et l'approche utilitaire se rattachent respectivement à chacun de ces courants de pensée.

L'approche moraliste (qui renvoie essentiellement aux écrits de De George (1987) et de Goodpaster (1983) repose sur le postulat que l'entreprise et ses activités sont assujetties au jugement moral, tout comme l'ensemble des autres sphères de la vie humaine. Tandis que l'éthique a pour objectif de comprendre et d'expliquer en quoi consiste la moralité, l'éthique des affaires cherche quant à elle à appliquer concrètement le concept de moralité à l'entreprise et à ses activités. Les tenants de l'approche moraliste soutiennent que l'entreprise non seulement peut, mais doit être évaluée sur le plan moral, tout en révoquant ainsi le mythe de l'entreprise amoral soutenu par les thèses néoclassiques. Gendron adresse toutefois une critique aux auteurs de cette approche :

[...] les auteurs se contentent bien souvent de souligner que l'entreprise devrait agir en accord avec les principes moraux, et proposent des moyens de développer la moralité de l'entreprise, sans véritablement s'attarder à la définition de sa fonction au sein du système économique (Gendron, 1999, p. 31).

L'approche contractuelle, qui est associée au courant *Business & Society* (et plus particulièrement aux auteurs Preston & Post et McMahon), se fonde sur trois grands paradigmes théoriques des relations entreprise-société susceptibles de se renforcer mutuellement : « l'entreprise et la société sont deux entités en interaction, l'entreprise et la société sont liées par un contrat social, et l'entreprise est sujette à un contrôle social » (Gendron, 1999, p. 33). Étant donné l'ampleur des répercussions environnementales et

sociales de la production qui sont nécessairement engendrées par les premières formes du contrat social entre l'entreprise et la société, la RSE représente en fait la nécessité d'un renouvellement des termes de ce contrat social.

À l'instar du postulat fondamental des thèses néoclassique, « La perspective utilitaire défend plutôt l'idée qu'à long et moyen termes, ce qui est bon pour la société est également bon pour l'entreprise, ce qui suppose corrélativement et de manière implicite que ce qui est bon pour l'entreprise l'est aussi pour la société » (Gendron, 1999, p. 44). Ce sont la dimension politique de la société et le caractère évolutif du droit qui constituent les principaux paradigmes théoriques de l'approche utilitaire. Les tenants de ce courant considèrent la RSE comme un outil stratégique pour l'entreprise.

En définitive, l'approche utilitaire présente la responsabilité sociale corporative comme un intérêt bien compris de l'entreprise (*self-enlightened*) et préconise l'implication de l'entreprise dans la sphère publique et politique. Certains affirment même que la responsabilité sociale corporative est devenue la sagesse conventionnelle des milieux de la gestion. Le courant utilitaire est d'ailleurs à l'origine d'une multitude d'études cherchant à démontrer que profitabilité et responsabilité sociale vont de pair (Gendron, 1999, p.48).

Enfin, quoique certains aient pu voir ces écoles et leurs approches respectives comme contradictoires les unes par rapport aux autres, pour Gendron (1999), elles paraissent plutôt cohabiter admirablement et se renforcer mutuellement, en promouvant une seule et même idéologie : la prise en charge de l'intérêt commun par l'entreprise privée.

2.4 Quelle définition de la RSE?

Pour Pasquero (2005), la RSE est un concept avant tout normatif, ce qui laisse place à des « reconceptualisations » permanentes et par conséquent, à l'impossibilité de parvenir à une définition qui soit définitive. À l'instar de ce constat, depuis 1960, les académiciens et les praticiens ont tenté d'établir une définition commune et reconnue du concept de RSE. En 1960, Keith Davis définit d'abord la responsabilité sociale comme *les décisions et les actions des entreprises prises pour des raisons qui se situent au-delà de son intérêt économique ou technique* (traduction libre). À la même époque, pour Eells et Walton, la

RSE constitue *tous les problèmes qui surgissent lorsqu'une entreprise fait ombre sur la scène sociale et les principes éthiques qui doivent gouverner les relations entre entreprises et société* (traduction libre) (Carroll, 1991). Or, selon Gendron (2009a), les chercheurs ont, depuis, largement adopté une définition particulière et généralement admise, selon laquelle : « [...] *la responsabilité sociale désigne les initiatives corporatives d'intérêt général allant au-delà des exigences minimales légales ainsi que l'établissement d'un dialogue de l'entreprise avec ses parties prenantes.* » (Gendron, 2009a, p.2). Selon Gendron, Lapointe et Turcotte (2004), le fait de considérer ces mesures « volontaires » (puisque allant au-delà des exigences minimales légales) comme une alternative à cette réglementation pousse à les considérer comme deux modalités mutuellement exclusives de régulation sociale. De plus, selon Gendron (2009a), en prenant parti pour une telle définition, les chercheurs ne semblent pas tenir compte de son caractère controversé. Dans son article intitulé « L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque? », Gendron affirme :

En demeurant soumis à des obligations de rendements financiers dans un système économique qui n'internalise encore que très peu de coûts sociaux et environnementaux, ce n'est qu'en s'inscrivant dans une perspective optimiste de la responsabilité sociale fondée sur le postulat de situations gagnants-gagnants que les dirigeants peuvent conjuguer leurs obligations de gestionnaires [...] (Gendron, 2009, p.10).

[...] c'est-à-dire la maximisation du profit et l'accomplissement de la mission sociale de l'entreprise. Selon cette perspective optimiste, la RSE comme *pratique volontaire* et la RSE comme *dialogue avec les parties prenantes* constituent deux éléments de la définition institutionnelle de la RSE. Selon Gendron (2009a), la première approche suscite un paradoxe important. D'une part, le raisonnement selon lequel la RSE constitue une pratique volontaire est incongru, puisque les manques à combler en regard du droit international sont en fait dus aux stratégies d'évitement et de contournement des entreprises et au fait que plusieurs d'entre elles choisissent de délocaliser leur production, afin de souscrire à des droits internationaux plus laxistes. D'autre part, le fait que les initiatives volontaires dans le cadre de la RSE puissent substituer la réglementation soulève également d'autres interrogations. En effet, si la responsabilité sociale est rentable, l'entreprise serait alors obligée d'y souscrire afin de rencontrer sa mission économique (celle de la maximisation des profits) et la réglementation serait alors

superflue. À l'inverse, si la responsabilité sociale engendre des coûts, une législation devient alors nécessaire, puisqu'en regard de sa rationalité économique, l'entreprise ne devrait pas y souscrire à moins d'y être contrainte par la loi. Cependant :

L'anticipation de la loi, et par extension la compréhension des demandes sociales qui présideront à des modernisations législatives, sont à la base d'un comportement stratégique de l'entreprise par lequel celle-ci adopte de nouveaux procédés avant même d'y être contrainte par la loi, ce qui lui donne une image d'avant-garde et la distingue de ses concurrents (Gendron, 2009a, p.11).

Toujours selon l'auteure, lorsque l'on s'attarde à la responsabilité sociale comme dialogue avec les parties prenantes, ce second élément de définition soulève également des problématiques :

La thèse développée par Freeman est à l'effet que le contexte [sociopolitique] requiert de l'entreprise une vision élargie des opportunités et menaces de son environnement qui suppose qu'elle ne s'inquiète plus seulement de ses interlocuteurs traditionnels (États, concurrents, actionnaires), mais soit à l'écoute de ses parties prenantes (ou parties intéressées) définies comme tout groupe susceptible d'affecter les activités de l'entreprise ou d'être affecté par elles, dans la mesure où en étant affecté, un groupe pourrait réagir et affecter à son tour l'entreprise (Gendron, 2009a, p.13).

La principale critique adressée par l'auteure est que « la terminologie des parties prenantes naturalise l'entreprise et gomme son rôle structurant, c'est-à-dire le fait qu'elle hiérarchise les acteurs sociaux et sert de véhicule à la domination. » (Gendron, 2009a, p.13). En résumé, quoique cette définition soit généralement admise par plusieurs chercheurs, les éléments qui la constituent soulèvent des paradoxes qu'il demeure nécessaire de prendre en compte.

C'est donc dans ce contexte, où la compréhension et par conséquent, la définition de la RSE ne sont pas communes, non seulement aux chercheurs et aux académiciens, mais également à l'ensemble des catégories d'acteurs qu'elle concerne (consommateurs, employés, États, etc.), que l'ISO a développé une norme internationale qui porte précisément sur la responsabilité sociale, la norme ISO 26 000. Cette norme a pour objectif de promouvoir une compréhension commune du champ de la responsabilité sociale et d'aider les organisations à contribuer au développement durable. Le groupe de

travail qui a développé cette norme compte plus de 400 experts de 80 pays différents, notamment des pays du Sud. Une attention particulière a en effet été portée à la participation des pays du Sud dans l'élaboration de la norme. À l'instar de cette volonté, le groupe est présidé par un pays du Nord, la Suède et un pays du Sud, le Brésil. De plus, afin de refléter les compréhensions de toutes les catégories d'acteurs concernés, chaque délégation nationale est formée de six différents acteurs sociaux : consommateurs, travailleurs, ONG, gouvernement, industrie et autres (Gendron, 2009b).

Le contenu de la norme précise, entre autres choses, que l'objectif de la responsabilité sociale est de « contribuer au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société » (1.93), que la norme encourage les activités qui vont au-delà de la conformité légale (1.165) et qu'elle promeut une compréhension commune de la responsabilité sociale (1.168). La norme propose également une définition commune de la responsabilité sociale¹ :

responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ces relations (1.397 vf).

La norme définit également sept principes qu'une organisation se doit minimalement d'appliquer : la responsabilité de rendre compte, la transparence, le comportement éthique, le respect des intérêts des parties prenantes, le respect du principe de légalité, le respect des normes internationales de comportement et le respect des droits de l'Homme (1. 632 v.f.). Selon la définition proposée ci-haut, la norme affirme clairement que lorsqu'une organisation pratique la RSE, son objectif primordial est de maximiser sa contribution au développement durable.

[...] la norme distingue les concepts de responsabilité sociale et de développement durable pour les replacer l'un par rapport à l'autre, mais aussi dissiper certaines

¹ Précisons que nous emploierons le terme social plutôt que sociétal, même si la norme privilégie l'emploi du terme sociétal. Tel que le précise Gendron (2010), « la distinction social-sociétal s'explique d'abord par le contexte français, où le terme « social » est plus spécifiquement associé aux enjeux de travail et de dialogue patronal-syndical. Dans ce contexte, le qualificatif sociétal vise à rendre compte de l'élargissement de ces préoccupations aux enjeux environnementaux et locaux, ce dont rend déjà compte le qualificatif « social » en anglais, mais aussi l'utilisation qui en est faite au Québec ».

confusions : le développement durable ne réfère pas à la durabilité des organisations. Il concerne la planète alors que la responsabilité sociale concerne l'organisation. Enfin, la responsabilité sociale peut aider les organisations à contribuer au développement durable (Gendron, 2009b, p.4).

La norme vise donc à clarifier ce qui différencie la RSE et le DD d'une part, et ce qui les lie l'un à l'autre, d'autre part. « De façon très juste, la norme positionne le développement durable à l'échelle d'un projet de société dont il relève, pour poser la responsabilité sociale comme la contribution des organisations à ce projet plus général dont la nature demeure publique » (Gendron, 2009b, p.7). La norme se propose également de déconstruire le discours utilitaire selon lequel la responsabilité sociale est pensée en fonction de la rentabilité financière au profit d'une vision gagnant-gagnant entre les différents acteurs impliqués. Considérant que les attentes de la société évoluent au fil du temps et que les éléments de la RSE correspondent à ces attentes, la norme précise que ces attentes peuvent être amenées à changer et ainsi, le contenu de la RSE. Enfin, le fait qu'ISO s'introduise dans le champ normatif et substantif, en définissant ce qui doit être fait plutôt qu'en déterminant la façon de faire, constitue en quelque sorte une révolution. Alors qu'elle s'était tâchée jusqu'ici d'établir des procédures et des systèmes de gestion, l'ISO, par le biais de la norme ISO 26 000, propose plutôt d'établir une compréhension commune de la RSE à la communauté internationale. La qualité et l'acceptabilité du texte final de cette norme seront des indicateurs de succès quant à l'élaboration de celle-ci (Gendron, 2009b).

2.5 La RSE comme déclinaison du développement durable

L'idée selon laquelle l'entreprise peut répondre à l'enjeu du développement durable a été avancée et reprise par de nombreux auteurs. Déjà en 2002, la Commission européenne définissait la responsabilité sociale comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». La RSE ne constitue pas un objectif en soi; elle est plutôt un outil de développement durable pour l'entreprise, laquelle doit intégrer le social, l'économique et l'environnement au sein de sa gestion (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004). Dans un même ordre d'idées, Porter et Kramer (2006) sont d'avis que lorsqu'une entreprise met ses ressources, son expertise et ses aptitudes managériales au

profit de problèmes dont elle a une bonne compréhension et auprès desquels elle a une influence (et donc un rôle à jouer), elle peut avoir un impact d'autant plus grand sur le bien commun que n'importe quelle autre institution ou organisation philanthropique. À cet effet, Moon (2007) affirme que dans plusieurs pays, et plus particulièrement dans les pays en développement où il existe un long passé de lacunes au niveau de la gouvernance (soit parce que les gouvernements n'ont pas montré la volonté de réguler et de réaliser le bien commun, soit parce qu'ils n'ont pas les capacités de mettre en place de telles initiatives), ce sont bien souvent les entreprises qui assurent le respect des droits du travail, l'éducation et les services de santé pour les travailleurs et leurs familles. Or, afin de bien saisir le concept de développement durable et l'interaction qui existe entre celui-ci et la RSE, nous en effectuons la présentation dans la section qui suit.

2.5.1 Présentation du concept de développement durable

Le concept de développement durable s'est largement diffusé depuis ses premiers balbutiements dans les années 1970. En 1971, face à la surexploitation des ressources naturelles liées aux croissances économique et démographique mondiales, le Club de Rome publie un rapport intitulé *The Limits to Growth*, dans lequel il pose la question de la pertinence de la poursuite indéfinie de la croissance. Toutefois, c'est dès la première conférence des Nations unies sur l'homme et son milieu, qui a lieu à Stockholm en 1972 et dont le slogan est « Une seule Terre! » (Vivien, 2005, p.11), que l'idée de développement durable émerge. L'une des principales questions qui est soulevée à ce Sommet concerne la confrontation entre développement et environnement. En effet, alors que les pays du Nord prétendent que le développement est la source des problèmes environnementaux que connaît notre planète, les pays du Sud affirment quant à eux que c'est plutôt le sous-développement qui engendre des problèmes de pollution. Dès son émergence, le concept de développement durable associe deux termes qui s'opposent aux yeux de plusieurs : développement et durable (Brunel, 2007). La prédominance du terme durable sur celui de développement suscite dès lors une vive opposition de la part des pays du Sud :

Le Sud, au contraire, accorde la priorité à la problématique du développement, en contestant les nouvelles conditions qui sont imposées, sous prétexte des dommages

causés à l'environnement, à l'économie du Sud criblée de dettes et privée de ressources, pendant que le Nord poursuit son modèle de vie sans se soucier de l'environnement. Le Sud ne peut accepter que son développement puisse être arrêté afin de préserver l'environnement. Le choix réel ne se fait pas entre développement et environnement, mais entre des formes de développement sensibles ou insensibles à l'environnement (Sachs, 1997, p.20).

Afin de concilier ces points de vue divergents, le secrétaire général de la conférence, Maurice Strong, lance alors l'expression « écodéveloppement » (Sachs, 1980), un terme qui occupera également une place centrale dans le troisième rapport du Club de Rome. Alors que le développement durable concernait l'ensemble des populations, qu'elles soient du Nord ou du Sud, le concept d'écodéveloppement s'adressait au pays du Sud, et plus particulièrement aux zones rurales enclavées du tiers-monde :

L'écodéveloppement se voulait une stratégie de développement, fondée sur l'utilisation judicieuse des ressources locales et du savoir-faire paysan applicable aux zones rurales isolées du tiers-monde. En quelque sorte l'existence des vestiges d'une économie traditionnelle écologiquement équilibrée fournissait à ces régions une occasion de ne pas s'engager dans la croissance prédatrice des ressources et du milieu, de récuser les modèles venus de dehors et plus particulièrement du Nord – qu'il fût capitaliste ou socialiste – et de faire mieux. C'est-à-dire assurer à ses habitants un mode de vie et un niveau de consommation satisfaisants sans pour autant exploiter jusqu'à complet épuisement la nature et sans compromettre l'avenir des générations futures (Sachs, 1980, p.11).

Ainsi, le rapport de Founex (1971), la déclaration de Stockholm (1972) puis la déclaration de Cocoyoc (1974) reconnaissent tous la complexité et la gravité du défi social et environnemental auquel est confrontée l'humanité, d'une part, tout en laissant entrevoir la possibilité de concevoir et de mettre en place des stratégies qui permettraient de réaliser un développement socio-économique équitable et respectueux de l'environnement, d'autre part : l'écodéveloppement (Sachs, 1980).

Peu de temps après, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) sont créés (Ernult et Ashta, 2007). Puis, en 1980, la Stratégie mondiale de la conservation de l'UICN (l'Union internationale pour la conservation de la nature) devient le premier texte de portée internationale ayant pour objectif de contribuer à l'avènement du développement durable.

Ce rapport présente un programme qui vise à concilier les objectifs de conservation de la nature et de développement des sociétés, et il obtient le soutien du PNUE, de la FAO (*Food and Agriculture Organization*), de l'UNESCO et du WWF (*World Wildlife Fund*). Dans ce rapport, la conservation est définie comme « la gestion de l'utilisation par l'homme de la biosphère de manière que les générations actuelles tirent le maximum d'avantages des ressources vivantes tout en assurant leur pérennité pour pouvoir satisfaire aux besoins et aux aspirations des générations futures. » (Vivien, 2005, p.17), une définition se rapprochant grandement de celle qui sera établie dans le Rapport Brundtland quelques années plus tard. Le rapport *Notre avenir à tous* présenté par Gro Harlem Brundtland, alors premier ministre de la Norvège, en 1987, popularise le concept de développement durable (Gendron, 2009a). Dans ce rapport, Brundtland propose une définition du développement durable qui est aujourd'hui établie et largement reconnue :

Le développement [durable] est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient de donner la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir (Brundtland, 1987).

Ce rapport fait également entrer deux idées écologiques sur la scène internationale : 1) donner la priorité à la préservation des écosystèmes et pour ce faire, adopter des modes de production respectueux de l'environnement et 2) l'impossibilité d'étendre les modes de vie et de consommation de l'Occident à l'ensemble de la planète sans que cela n'ait de graves conséquences sur l'environnement (Brunel, 2007).

C'est lors du Sommet de la Terre, qui se tiendra à Rio de Janeiro en 1992, que la notion de développement durable sera officiellement adoptée comme fondement de la coopération internationale (Brunel, 2007). Les nations rassemblées dans le cadre de ce sommet définissent alors les fondements d'un programme d'action qui devra être appliqué aux niveaux international, national et local, et qui comprend plusieurs recommandations, lesquelles sont présentées sous la forme de 27 principes qui visent à favoriser un développement durable. Ce programme est aujourd'hui mieux connu sous le nom d'Agenda 21 (Ernult et Ashta, 2007). C'est également dans le cadre de cette

conférence que l'on assiste au véritable lancement médiatique de la notion de développement durable. Par ailleurs, parallèlement à la conférence interétatique officielle se tiendra une conférence à laquelle assisteront des acteurs de tous genres, dont des ONG et des intervenants du monde des affaires. C'est grâce à Strong que les entreprises seront appelées à présenter leur point de vue sur le développement durable (Vivien, 2005). Toutefois, à l'instar de la conférence de Stockholm, les pays du Nord et ceux du Sud continuent d'opposer leurs visions discordantes du développement durable. Selon Brunel (2007), les orientations écologiques qui caractérisent les conventions internationales qui seront adoptées lors de ce sommet :

[...] expliquent l'extrême réticence des pays en développement face au concept du développement durable, qu'ils perçoivent comme une machine de guerre dirigée contre leur croissance économique. À partir du constat désastreux d'un monde où les pauvres n'ont toujours « ni avoir, ni savoir, ni pouvoir », pour reprendre l'expression du PNUD, l'Agenda 21 fixe des priorités qui n'ont rien de social et, pour le reste, s'en tient à des vœux [...] (Brunel, 2007, p. 51).

Selon Vaillancourt (2004, p.50), il apparaît évident que le développement durable ne peut être concrétisé de la même façon dans les pays du Sud, qui sont pauvres et sous-développés, et les pays industrialisés et surconsommateurs du Nord. Par conséquent, il est nécessaire d'accroître le développement des pays du Sud tout en respectant le mieux possible l'environnement, tandis que les pays du Nord doivent quant à eux enrayer les modes de production et de consommation non durables et non respectueux de l'environnement. Le concept de développement durable doit prendre en compte le niveau géographique auquel il est appliqué, le secteur d'activités concerné, de même que les niveaux social, environnemental et économique qui sont déjà atteints.

En 1997, l'association américaine *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) lance la *Global Reporting Initiative* (GRI) sous l'égide du PNUE. La GRI est maintenant une organisation indépendante qui a pour mission d'élaborer, d'assurer une mise à jour continue et de diffuser les lignes directrices et les indicateurs de développement durable afin d'aider les entreprises à travers le monde à produire leurs rapports de développement durable. En 1999, le *Global Compact* est lancé sous l'initiative du secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan. Ce pacte vise à faire respecter par le monde des affaires, 10 principes relatifs aux droits humains, aux

conditions de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption (Ernult et Ashta, 2007).

Une dizaine d'années plus tard, soit en 2002, a lieu le Sommet mondial du développement durable, à Johannesburg, en Afrique du Sud. Lors de cet événement, le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) publiera un ouvrage dans lequel ses auteurs affirment que l'entreprise est un acteur qui non seulement se soucie du développement durable, mais qui a surtout les moyens de répondre à cet enjeu, grâce à ses aptitudes à gérer sur le court et le long terme, et ce, de manière transfrontalière (Vivien, 2005). La responsabilité sociale des entreprises devient alors officieusement un véritable vecteur de développement durable.

Selon Beaupré *et al.* (2008), le concept de développement durable a une incidence considérable sur les entreprises, dans la mesure où il crée une rupture par rapport au modèle qui s'était alors imposé jusqu'ici, celui du développement industriel traditionnel :

La rupture à laquelle correspond le développement durable par rapport au modèle de développement industriel traditionnel a de lourdes conséquences pour les entreprises et leur insertion dans la société. À titre d'institution sociale privée (Touraine, 1969), l'entreprise a toujours été au cœur d'une tension, soit celle de répondre à des intérêts privés tout en se présentant comme utile et pertinente à l'ensemble de la société (Beaupré *et al.*, 2008, p.85-86).

Enfin, en regard de la définition du concept de développement durable, Beaupré *et al.* (2008) reconnaissent que celle proposée par l'UICN en 1980 (« le développement durable est un développement qui tient compte à la fois des dimensions écologiques, économiques et environnementales ») et celle établie par le rapport Brundtland en 1987, constituent les deux définitions qui sont aujourd'hui à la base de toute interprétation sérieuse du développement durable. Toutefois, les auteurs affirment que

[...] leur formulation générale ne permet pas nécessairement d'en saisir la portée concrète, ni de déceler en quoi le développement durable se distingue du modèle de développement industriel traditionnel. Car le développement durable est bel et bien porteur d'une autre conception du développement qui, si elle ne s'oppose pas au développement économique comme tel, suppose néanmoins une nouvelle perspective de la richesse et de l'économie (Beaupré *et al.*, 2008, p.82).

Dans un même ordre d'idées, Boiral et Croteau (2004) affirment que le développement durable apparaît, à travers cette définition, comme un idéal collectif auquel les organisations tendent à souscrire par principe et de façon volontaire, sans pour autant s'engager à des changements précis et significatifs. Toutefois, les auteurs sont d'avis que le caractère polysémique du développement durable et les multiples approches qui s'en réclament ont certainement favorisé sa diffusion et l'élargissement du corpus théorique qui s'y rattache. La multiplicité des travaux effectués sur le thème du développement durable reflète la difficulté de penser de façon globale et pratique le développement durable.

Or, afin que le concept de développement durable ait un sens et qu'il désigne véritablement un nouveau modèle de développement, Gendron et Revéret (2000) proposent une interprétation tripolaire hiérarchisée selon laquelle *le développement social constitue l'objectif du développement durable, le respect de l'environnement, une condition à sa réalisation, et l'économie, le moyen pour y parvenir. L'équité, qui est envisagée comme une dimension transversale par les auteurs, constitue à la fois une condition, un moyen et une fin du développement durable.* C'est donc à partir de cette compréhension du développement durable que nous tenterons de répondre à notre question et nos sous-questions de recherche.

2.6 Les différents comportements stratégiques de l'entreprise en regard de la RSE

Avant de présenter les outils de la responsabilité sociale pour les entreprises, nous désirons d'abord nous attarder aux différents comportements stratégiques que peut présenter l'entreprise en regard de la RSE. L'identification de ces différents comportements permet de mieux comprendre l'interaction qui existe entre l'entreprise et la RSE et par conséquent, les initiatives qu'elle choisit de mettre en place en regard de cette même responsabilité.

D'après Gendron, Lapointe et Turcotte (2004), plusieurs affirment que le discours sur la responsabilité sociale ne constitue en fait qu'un outil marketing utilisé à des fins d'accroissement des ventes et des parts de marché de l'entreprise, lequel serait rendu possible en rejoignant la niche des « consommateurs responsables ». Pour d'autres, la

RSE permet de supporter une bonne image de l'entreprise, ce qui offre une meilleure marge de manœuvre au gestionnaire dans la poursuite de ses activités et un pouvoir de négociation d'autant plus considérable auprès des autorités publiques. Les auteurs posent quant à eux l'hypothèse suivante :

[...] le discours sur la responsabilité sociale est corollaire au nouveau rôle de l'entreprise dans une économie mondialisée (Champion, 2003). En devenant partenaire et interlocuteur d'États stratèges soucieux de tirer profit de la mondialisation, l'entreprise mondialisée s'est émancipée d'un cadre réglementaire fordiste devenu obsolète mais s'est aussi distancée du rôle social que le fordisme avait défini pour elle. Le fordisme traduisait un modèle de développement où le progrès était envisagé en termes de production et de consommation (Lipietz, 1989); l'entreprise y jouait un rôle clef. Si bien que l'ère du post-fordisme et de la mondialisation, non seulement se pose la question de la régulation d'une firme émancipée des contraintes législatives nationales, mais aussi celle de la pertinence sociale de sa production. Ainsi, l'appel à la responsabilité sociale pourrait correspondre, de façon plus fondamentale, à une redéfinition du rôle de l'entreprise dans la société concomitante à la nouvelle conception du développement qui tend à s'imposer, et auquel elle doit nécessairement contribuer pour assurer sa légitimité (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004, p. 81).

Quoique la légitimité de la RSE demeure encore à faire pour certains, il n'en demeure pas moins que de plus en plus d'entreprises choisissent de se doter de pratiques de RSE. À cet effet, l'entreprise peut alors adopter divers comportements stratégiques, en fonction de son rapport à la RSE, et par conséquent, au rôle qu'elle choisit de jouer par rapport au développement durable. Le nombre et l'appellation des différents comportements qui peuvent être adoptés ou des phases qui sont traversées varient d'un auteur à l'autre.

Grandval et Soparnot (2005) suggèrent qu'il est possible d'observer deux comportements stratégiques distincts chez l'entreprise en matière de politiques de développement durable : le comportement « écosensible » et le comportement « écodéfensif ». D'une part, l'entreprise écosensible tente de créer une rupture dans son secteur d'activités par le biais d'une politique volontariste. Elle est proactive et n'est pas à la remorque des lois (au contraire, elle les devance et les dépasse, même). Elle intègre rapidement les dimensions sociales et environnementales dans son processus managérial. De cette façon, elle vise à confiner les concurrents dans une position de suiveur, en bouleversant d'abord les règles, puis en modifiant continuellement les normes. En effet, elle modèle le jeu de sorte qu'il lui convienne non seulement d'un point de vue éthique, mais aussi, économique. Pour

l'écosensible, la rentabilité financière ne doit pas être immédiate : les investissements sociaux et écologiques doivent plutôt produire des effets à plus long terme.

La logique instrumentale n'est [toutefois] pas absente des raisonnements de l'écosensible. Celui-ci tire avantage de son action. Ces bénéfices se situent au niveau des coûts (réduction des coûts de production), de la légitimité (image véhiculée aux parties prenantes, culture de l'entreprise) et de la différenciation (qualité des produits, labellisation) (Grandval et Soparnot, 2005, p.178).

L'écodéfensif se contente quant à lui de respecter les normes en vigueur, se soumettant ainsi au risque d'être complètement dépassé par ces dernières. Pour lui, le développement durable représente d'importantes contraintes légales et par conséquent, des coûts élevés pour y faire face. Contrairement à l'écosensible, l'écodéfensif accorde la priorité aux résultats économiques immédiats. Les écodéfensifs présentent deux comportements : le premier maintient ses pratiques et n'intègre pas l'aspect écologique, au risque de déroger à la législation en vigueur, tandis que le second se conforme aux lois et règlements sans plus, tout en limitant le plus possible les risques d'infraction. Pour eux, le développement durable n'est en aucun cas un avantage stratégique ni un levier de création de valeur. Il est plutôt une source de contraintes techniques et organisationnelles et de coûts d'adaptation. L'écodéfensif n'accorde, d'un point de vue décisionnel, qu'une mince importance à la politique responsable; seuls quelques ajustements nécessaires sont effectués afin que l'entreprise demeure en conformité avec la législation en vigueur (Grandval et Soparnot, 2005).

De Bry (2008) identifie quant à elle trois phases de maturité que traverse l'entreprise dans son rapport au développement durable : 1) une approche de conformité, 2) une approche périphérique et 3) une approche intégrée. Lorsqu'elle adopte la première approche, l'entreprise se contente de respecter les lois et sa seule motivation reste le profit. La seconde phase est l'approche dite périphérique. Lorsqu'elle parvient à ce second niveau de maturité, l'entreprise répond aux enjeux sociaux et environnementaux, mais tout en assurant sa performance financière. Lorsqu'il est question de la troisième et dernière approche, soit l'approche intégrée, l'entreprise intègre au sein même de sa stratégie le concept de développement durable. Ce dernier devient alors l'un des objectifs de l'entreprise et il contribue à donner un sens à ses activités. Dans un même ordre d'idées, selon Porter et Kramer (2006), la RSE devrait être à ce point intégrée par les entreprises,

qu'elle serait au cœur même de leur stratégie; on pourrait alors parler de « RSE stratégique » (*strategic CSR*). D'après les auteurs, la RSE stratégique se situe bien au-delà de la bonne citoyenneté corporative et du fait de simplement atténuer les impacts néfastes engendrés par la chaîne de valeur. En effet, d'après les auteurs, au cœur de la stratégie d'entreprise se trouve une proposition de valeur unique, c'est-à-dire un ensemble de besoins que l'entreprise peut combler pour les consommateurs désignés et que les autres entreprises ne peuvent pas rencontrer. La RSE la plus « stratégique » survient donc lorsque l'entreprise ajoute une dimension sociale à son offre de valeur, faisant de l'impact social une partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise.

Le processus d'apprentissage organisationnel de Zadek (2004) demeure selon nous la proposition la plus complète pour définir les divers comportements que peut adopter une entreprise en regard de la RSE. Selon l'auteur, l'entreprise passe par cinq grandes phases d'apprentissage organisationnel : 1) défensive, 2) de conformité, 3) managériale, 4) stratégique et 5) civile. Pour chacune des phases, l'auteur attribue à l'entreprise une attitude caractéristique et justifie la raison pour laquelle elle adopte ce comportement. La phase défensive constitue la première phase d'apprentissage organisationnel par laquelle passe une organisation. Lorsqu'elle se situe à cette phase, l'entreprise dénie les pratiques, les retombées et les responsabilités qui sont en lien avec ses activités. Elle agit de cette façon afin de se défendre contre toutes attaques potentielles qui seraient susceptibles d'influer, à court terme, sur les ventes, le recrutement, la productivité et l'image de marque de l'entreprise. Lorsqu'elle atteint la phase de conformité, l'entreprise agit en concordance avec des principes qui lui sont imposés par de tierces parties et elle voit la RSE comme un coût parmi d'autres pour pouvoir faire des affaires. L'entreprise adopte ce comportement afin de réduire les risques d'érosion de sa valeur économique à moyen terme, et ce, en raison de sa réputation actuelle et des risques de litiges. L'entreprise passe ensuite à la phase managériale. Lorsqu'elle entre dans cette phase, l'entreprise centralise les problématiques relatives à la RSE au cœur de son processus de management. Tout comme pour la phase précédente, elle agit de la sorte afin de minimiser les risques d'érosion de sa valeur économique à moyen terme, mais également pour faire des gains à long terme en intégrant des pratiques corporatives responsables dans ses pratiques quotidiennes. Lors de la quatrième étape de l'apprentissage organisationnel, que l'on nomme la phase stratégique, l'entreprise intègre le concept de responsabilité sociale au cœur même de sa stratégie. De cette façon, l'entreprise aspire à améliorer sa valeur

économique à long terme et à gagner l'avantage du premier entrant en alignant côte à côte stratégie et processus d'innovation avec la problématique sociétale. Lorsqu'elle atteint la cinquième et dernière phase, soit la phase civile, l'entreprise n'intègre plus seulement la RSE à sa propre stratégie, mais elle fait également la promotion d'une large participation de l'industrie dont elle est issue à des pratiques de responsabilité sociale. Elle agit de la sorte afin d'améliorer sa valeur économique à long terme en surmontant n'importe quel désavantage du premier entrant, et aussi pour réaliser des gains par le biais de l'action collective.

Tableau 2.1 Processus d'apprentissage organisationnel de l'entreprise en regard de la RSE (Zadek, 2004)

PHASE	ATTITUDE CARACTERISTIQUE	RAISON
Défensive	Dénie les pratiques, les retombées et les responsabilités qui sont en lien avec ses activités.	Se défendre contre toutes attaques potentielles susceptibles d'influer, à <u>court terme</u> , sur les ventes, le recrutement, la productivité et l'image de marque.
De conformité	Agit en concordance avec des principes qui lui sont imposés par des tierces parties. Voit la RSE comme un coût parmi d'autres pour pouvoir faire des affaires.	Réduire les risques d'érosion de sa valeur économique à <u>moyen terme</u> , et ce, en raison de sa réputation actuelle et des risques de litiges.
Managériale	Centralise les problématiques relatives à la RSE au cœur de son processus de management.	Minimiser les risques d'érosion de sa valeur économique à <u>moyen terme</u> , mais également pour faire des gains à <u>long terme</u> en intégrant des pratiques corporatives responsables dans ses pratiques quotidiennes.
Stratégique	Intègre le concept de RSE au cœur de sa stratégie.	Améliorer sa valeur économique à <u>long terme</u> . Gagner l'avantage du premier entrant en alignant côte à côte stratégie et processus d'innovation avec la problématique sociétale.
Civile	Fait la promotion d'une large participation de l'industrie dont elle est issue à des pratiques de RSE.	Améliorer sa valeur économique à <u>long terme</u> en surmontant n'importe quel désavantage du premier entrant. Réaliser des gains par le biais de l'action collective.

Comme nous avons pu l'observer, les comportements stratégiques adoptés par une entreprise face au concept de RSE peuvent varier et évoluer, selon les entreprises. De la même façon, les outils de RSE utilisés par les entreprises sont nombreux et variés, de même que les obligations qui s'y rattachent. Dans la prochaine section, nous présentons donc les divers outils de responsabilité sociale pour les entreprises, et plus

particulièrement les initiatives qui existent au sein de la nouvelle offre éthique ou dite socialement responsable (Champion et Gendron, 2003), puisque c'est dans le cadre de celle-ci que s'intègre la certification équitable.

2.7 Les outils de la RSE

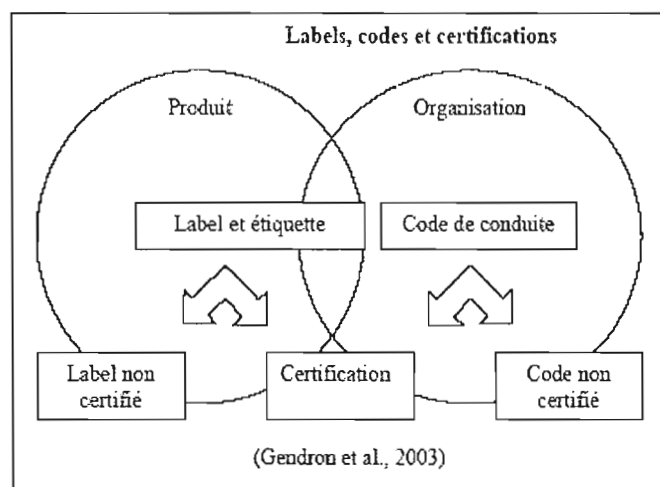
Les labels ou étiquettes, les certifications et les codes de conduite constituent les trois initiatives qui s'inscrivent dans le cadre de cette offre que l'on qualifie d'éthique ou de socialement responsable. « Ces initiatives s'entremêlent bien souvent dans un système où les unes renvoient aux autres, les complètent ou se concurrencent sans pour autant être de même nature » (Champion et Gendron, 2003, p.18). La figure 2.3 illustre à cet effet les interrelations qui existent entre ces trois types d'initiatives.

Les labels ou les étiquettes sont des signes qui permettent, par l'entremise de critères particuliers (écologiques, biologiques ou sociaux), de distinguer un produit ou un service. Ces critères sont fondés soit sur les qualités intrinsèques du produit, soit sur le processus de fabrication, et peuvent donc être associés à des codes de conduite. Les codes de conduite se caractérisent par les engagements que prend une organisation ou qu'elle impose à ses partenaires commerciaux de respecter. La certification est quant à elle attribuée à un produit ou à une organisation qui se conforme à des critères établis. Cette conformité fait l'objet d'une vérification, de laquelle résulte ou non la certification. Précisons d'ailleurs que, tandis que plusieurs codes de conduite et labels constituent de simples déclarations, qui ne sont pas soumises à une vérification, plusieurs font quant à eux l'objet d'une certification (Champion et Gendron, 2003).

Le processus de vérification peut varier en fonction de la certification. Champion et Gendron (2003) identifient trois grands types de vérification : l'auto-contrôle, le contrôle externe et l'hétéro-vérification. Parmi les vérifications de type auto-contrôle, on retrouve la déclaration de principes, qui est la moins contraignante des vérifications et selon laquelle la direction s'engage publiquement à respecter une série de principes définis. L'autovérification constitue le second type de vérification dite d'auto-contrôle et elle atteste du fait que l'entreprise a elle-même procédé au contrôle du respect de ses engagements. Les vérifications de type contrôle externe sont nécessairement réalisées par

des professionnels privés, des fonctionnaires ou des ONG. Les vérifications privées indépendantes sont généralement réalisées par des cabinets de consultants ou des spécialistes en environnement. La vérification publique est quant à elle effectuée par les pouvoirs publics ou sous leur contrôle. Enfin, selon le principe de l'hétéro-vérification, les organisations sont alors ouvertes au contrôle par les groupes de base, les ONG et les associations militantes. Gendron, Lapointe et Turcotte (2004) perçoivent une innovation sociale régulatoire prometteuse au sein des codes de conduite et des certifications :

Les codes de conduite cristallisent un compromis au sujet du contenu substantif de la responsabilité sociale, et l'irruption de vérifications conduites par les ONG consacre un certain droit de regard de la société civile sur la gouvernance de l'entreprise. Si bien que contrairement à une perspective qui insisterait sur leur manque d'effectivité, nous sommes plutôt enclins à reconnaître dans les codes de conduite et les certifications sociales une innovation sociale régulatoire prometteuse dont l'aboutissement toutefois ne se fera pas du jour au lendemain (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004, p.85).



Source : Champion et Gendron (2003)

Figure 2.3 Interrelations entre les labels, les codes et les certifications

Nombreuses et diversifiées sont aujourd'hui les initiatives de RSE existantes. On retrouve ainsi plusieurs normes élaborées et proposées tant par des organismes publics que par des organismes privés. Ces normes regroupent différents indicateurs qui permettent de mesurer divers aspects de la performance sociale d'une organisation. Tandis que ces

normes sont multiples (ISO14000, SA8000, GRI, EMAS2, etc.), certaines d'entre elles se concentrent sur le processus de changement, d'autres sur l'évaluation des résultats obtenus ou sur les principes d'actions. Certaines normes fournissent des grilles d'indicateurs de mesure très détaillées, mais souvent trop universelles pour être adaptées à chaque situation. Le nombre d'indicateurs varie de quelques dizaines à quelques centaines (Pasquero, 2005). Champion et Gendron (2003) dressent un répertoire des différentes initiatives existantes :

Répertoire des initiatives de responsabilité sociale corporative

Les initiatives intergouvernementales
OCDE : Guide pour les entreprises multinationales Nations Unies : The Global Compact Organisation Internationale du Travail : Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et les politiques sociales Union Européenne : EMAS
Les initiatives législatives gouvernementales
Gouvernement Belge : Label Belge
Les initiatives destinées aux investisseurs
Les Nations Unies : Le Global Reporting Initiatives (GRI)
Les standards et initiatives officiels
ISO : ISO 9000/14000 Management System Standards Standards Institution of Israel (SII) : Social Responsibility and Community Involment (SII 1000) British Standard Institution : SIGMA (Sustainability, Integrated Guidelines for Management) AFNOR : SD 21000 Développement Durable
Les initiatives multi juridictionnelles non officielles
Social Accountability International (SAI) : Social Accountability 8000 (SA8000) Institute of Social and Ethical AccountAbility : AA 1000 Caux Round Table (CRT) : Principles of Business The Global Sullivan Principles Ethics Compliance Standard 2000 (ECS2000) Fairtrade Labelling Organization (FLO) Forest Stewardship Council's Sustainable Forestry Program
Les initiatives nationales volontaires
Ethical Trading Initiative (ETI) International Code of Ethics for Canadian Businesses

Source : Champion et Gendron (2003)

Figure 2.4 Répertoire des initiatives de responsabilité sociale corporative

2.7.1 Les labels et les certifications

Quoiqu'il existe de nombreuses initiatives de RSE, nous nous concentrerons principalement sur les labels et les certifications, lesquels se doivent d'être plus particulièrement approfondies dans le cadre de notre étude, puisque c'est parmi celles-ci que s'intègre le commerce équitable.

Il existe une multitude de certifications, dans des domaines aussi nombreux que variés. Cette prolifération s'explique, entre autres choses, par la multiplicité des enjeux auxquels elles tentent de répondre. D'une part, il existe les labels et les certifications dont la visée est environnementale, et qui peuvent avoir une portée considérable (ex. certification biologique) ou se concentrer sur un aspect environnemental précis ou une région géographique déterminée (ex. *Bird-Friendly*). Il existe également les labels et certifications à visée sociale, tels que le commerce équitable. Avec le temps, on vit également apparaître les certifications dites hybrides, telles que Bio Équitable (contrôlée par Ecocert). On retrouve également les labels qui sont des signes d'identification de l'origine (ex. label d'origine contrôlée en Europe). En, il existe les labels de qualité, tels que l'EurepGAP en Europe qui garantit la salubrité dans la production des aliments (Gendron, Torres et Bisailon, 2009). La prolifération des labels et des certifications est exacerbée par le développement de certifications qui visent les mêmes objectifs que des certifications concurrentes déjà existantes.

Il existe toutefois quatre critères qui permettent d'évaluer la qualité d'un label, d'un code de conduite ou d'une certification : 1) le promoteur de la certification, c'est-à-dire l'organisme qui l'a mise sur pied, 2) l'objet de la certification (soit un produit soit un organisme), 3) la nature de la certification (procédurale – porte sur les processus de gestion à mettre en place en vue de la certification – ou substantive – exige l'atteinte d'une certaine performance dans des domaines précis), 4) le type de vérification, tel qu'il en fut question précédemment (plus le vérificateur sera indépendant et externe, plus la certification sera crédible) et 5) la référence normative ou le fondement du contenu d'une norme. À ce jour, l'expérience aura permis de démontrer que les certifications les plus pérennes sont celles qui ont fait l'objet d'échanges et de compromis entre différents acteurs (multipartites) et qui se basent sur des normes universellement reconnues (ex. OIT).

Quoique la certification FLO-Cert s'intègre dans les initiatives de la RSE, on assiste tout de même à un conflit entre le mouvement du commerce équitable et la responsabilité sociale des entreprises. En effet, le premier attribue l'offre de produits certifiés équitables davantage à un positionnement stratégique pour les entreprises conventionnelles qu'à un réel engagement social et environnemental. De plus, alors que la logique du commerce équitable consiste à modifier les règles du commerce international, les entreprises conventionnelles demeurent quant à elles soumises aux règles impitoyables du marché. Ce débat est à l'image même des oppositions qui existent entre les différents tenants du commerce équitable, soit ceux qui prônent un système global alternatif (filière intégrée) et ceux soutiennent la certification par produit comme vecteur de développement du CÉ et par conséquent, un accroissement du nombre de producteurs en bénéficiant. Notre projet de recherche s'intéresse plus particulièrement à la deuxième approche et c'est pourquoi nous traiterons de l'interrelation qui existe entre le commerce équitable (via la certification FLO-Cert) et la responsabilité sociale.

2.8 Le commerce équitable comme outil de responsabilité sociale

Parmi les initiatives de RSE répertoriées par Champion et Gendron (2003), on retrouve la Fairtrade Labelling Organization (FLO), qui constitue à la fois un label et une certification, lesquels s'inscrivent dans le cadre du commerce équitable. L'avènement de la labellisation équitable a permis à de nombreuses entreprises commerciales classiques d'intégrer la filière des produits équitables, puisque la garantie de confiance était dorénavant externalisée au produit en lui-même, et non plus à l'organisation en tant que telle. Outre la labellisation, qui a permis à ces entreprises de prendre part au mouvement équitable, il existe également d'autres facteurs qui expliquent l'intérêt de ces dernières pour la certification équitable. Selon Huybrechts (2006, n.d.), « Il paraît évident que le développement de la notion de RSE a poussé certaines entreprises à s'intéresser au commerce équitable ». En effet, « [...] certaines entreprises ont vu dans le commerce équitable une occasion unique d'afficher leur responsabilité sociale tout en tirant profit d'une niche de consommation en pleine expansion » (Gendron, 2004a, cité dans Huybrechts, Mertens et Xhaufclair, 2006, p.69). En contrepartie, on peut aussi voir l'émergence de la labellisation comme une conséquence directe de la venue des entreprises traditionnelles dans la sphère équitable. À l'époque de sa création, la

labellisation permet ainsi à certaines organisations de faire preuve de responsabilité sociale au regard de diverses parties prenantes (consommateurs, employés, pouvoirs publics, etc.), tandis qu'elle permet au mouvement équitable d'accroître son champ d'action.

Lorsque l'on s'attarde plus précisément aux fondements du commerce équitable (prix juste, préfinancement, relations à long terme, notion de partenariats, etc.), ils semblent tout à fait porteurs de responsabilité sociale, tant entre les organisations du Nord et du Sud, mais également au sein des organisations elles-mêmes. Cependant, les impacts en termes de développement durable de telles initiatives de projets de commerce équitable dépendent à la fois du degré d'investissement des importateurs, et du projet mené par l'organisation de producteurs. Par conséquent, le niveau de responsabilité sociale dépend de l'ensemble des acteurs de la filière (Huybrechts, 2006). Cependant, selon Huybrechts, Mertens et Xhaufclair (2006), la portée du commerce équitable au regard de la responsabilité sociale d'une entreprise demeure plutôt limitée :

[...] cette responsabilité sociale est concentrée sur la relation avec les producteurs et n'engage en rien l'entreprise dans une démarche plus globale de responsabilité sociale des entreprises (relations avec les employés, les riverains, l'environnement, etc.). En effet, si les critères qui s'appliquent aux organisations de producteurs sont nombreux, les exigences envers les organisations du Nord sont bien plus faibles (Bisaillon *et al.*, 2005) (Huybrechts, Mertens et Xhaufclair, 2006, p.71).

De plus, le degré de responsabilité sociale généré par une initiative de commerce équitable au sein d'une entreprise traditionnelle peut s'avérer plus ou moins élevé, puisqu'il s'agit généralement d'une externalisation de la démarche. En effet, alors que les organisations de producteurs doivent satisfaire plusieurs critères et modifier de manière substantielle leurs activités et leurs pratiques, l'organisation du Nord peut, de son côté, se limiter aux respects des critères établis au regard de sa relation avec son partenaire du Sud. Ses propres pratiques internes ne sont alors pas remises en question (Huybrechts, 2006). Enfin, l'auteur rappelle que la démarche équitable ne prend en compte que les relations entre l'entreprise traditionnelle et les producteurs, et ne concerne en rien les relations de cette organisation avec les autres parties prenantes. La labellisation par produits est d'ailleurs à la base de cette problématique, alors qu'elle adresse la majorité

de ses critères aux producteurs du Sud et n'oblige en rien l'entreprise à modifier ses pratiques et ses objectifs. Selon lui :

Une certification davantage centrée sur les organisations du Nord permettrait [...] d'accroître considérablement la portée du commerce équitable comme garant de responsabilité sociale. En résumé, le commerce équitable se révèle être un premier pas dans la construction d'une responsabilité sociale cohérente, mais ne dispense pas les différents acteurs d'une réflexion plus globale sur leurs objectifs et leurs pratiques... (Huybrechts, 2006, n.d.).

Ainsi, nous pouvons conclure que la certification équitable constitue une avancée en regard d'une démarche plus globale de RSE, mais que cette certification à elle seule ne peut pas être un moyen ultime de RSE pour l'entreprise. Afin d'inscrire ses activités dans une démarche plus globale de RSE, l'entreprise doit alors mettre en place de nombreuses autres initiatives qui lui permettront de respecter des exigences sociales et environnementales globales et relatives à l'ensemble de ses activités, et d'améliorer ses relations avec toutes les parties concernées par ses activités, tel qu'établi par la définition du concept de RSE que nous avons présentée précédemment.

2.9 Conclusion

Alors que le monde s'est progressivement conscientisé face au fait que la croissance économique n'est pas nécessairement un gage de progrès social, d'une part, mais risque même de mettre en péril l'équilibre naturel de la planète, d'autre part, les concepts de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises ont progressivement émergé, pour être aujourd'hui de plus en plus au cœur de la stratégie de plusieurs organisations, que ce soit au niveau international, gouvernemental, non gouvernemental ou corporatif. Dans le présent chapitre, nous avons présenté les cadres conceptuels du DD et de la RSE, de même que les interrelations qui existent entre eux. Ainsi, nous avons démontré que le développement durable constitue l'objectif de la responsabilité sociale et la RSE, l'outil permettant aux entreprises d'y parvenir. Nous nous sommes ensuite attardée aux comportements stratégiques que peut adopter une entreprise en regard de la RSE, pour ensuite aborder les différentes initiatives relatives à celle-ci. La certification équitable créée par FLO constitue d'ailleurs l'une d'entre elles. À cet effet, nous avons

discuté du débat qui entoure le mouvement du commerce équitable et la responsabilité sociale, c'est-à-dire en quoi certains voient des oppositions flagrantes entre l'un et l'autre, tandis que certains perçoivent plutôt un potentiel de RSE dans la certification équitable. Ce chapitre aura donc été l'occasion d'asseoir les fondements et les concepts relatifs à notre question de recherche, laquelle s'intéresse plus particulièrement à l'articulation entre commerce équitable et responsabilité sociale pour une entreprise traditionnelle au Sud. Le chapitre qui suit fera l'objet de la présentation de notre méthodologie de recherche.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Dans le présent chapitre, nous présenterons les divers éléments de méthodologie qui encadrent notre recherche. Dans un premier temps, nous procéderons à un bref rappel des objectifs de la recherche. Ensuite, nous présenterons notre stratégie globale de recherche, en précisant l'approche choisie, la méthode de collecte de données et l'analyse des données recueillies. Enfin, nous discuterons de l'éthique de la recherche.

3.1 Les objectifs de la recherche

Dans le cadre de notre projet de recherche, nous nous demandons comment peuvent s'articuler commerce équitable et responsabilité sociale des entreprises au Sud. Deux questions sous-tendent cette problématique. La première est de savoir comment le projet de commerce équitable s'intègre dans la stratégie de développement durable de l'entreprise étudiée, et ce, afin d'être en mesure de mieux comprendre l'appropriation du commerce équitable par cet acteur conventionnel comme une initiative de responsabilité sociale. La seconde question s'intéresse aux impacts et aux limites de ce projet de commerce équitable en termes de développement durable sur les communautés impliquées, afin que nous soyons en mesure de déterminer si, en effet, le commerce équitable peut être un outil de responsabilité sociale pour l'entreprise étudiée. Pour ce faire, nous procédons, d'une part, à une analyse du positionnement du projet de commerce équitable dans la stratégie de l'entreprise conventionnelle à l'étude par l'entremise d'une monographie portant sur la SODEFITEX (société cotonnière) et la coopérative US-GPC Kédougou (organisation de producteurs). D'autre part, nous effectuons une analyse des retombées et des limites de ce même projet en regard des

principes de développement durable, dont les résultats seront exposés sous forme d'une étude de cas.

3.2 L'approche méthodologique

Il existe deux grands processus de construction des connaissances : l'exploration et le test (Charreire et Durieux, 2003). « Explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre deux concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné » (Charreire et Durieux, 2003, p.59). Lorsque l'on s'attarde à nos objectifs de recherche, on constate d'emblée que ceux-ci s'inscrivent tout à fait dans ce type de processus. Deux modes de raisonnement sont associés à l'exploration, soit la logique inductive et la démarche abductive.

Ainsi l'induction est une inférence logique qui confère à la découverte une constance *a priori* (loi) alors que l'abduction lui confère un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite. [...] En sciences sociales, l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles, mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées. On dit que le chercheur procède par abduction. » (Charreire et Durieux, 2003, p. 61).

En regard de ces définitions, nous pouvons donc affirmer que nous procédons selon une démarche abductive. Par ailleurs, on retrouve deux types d'exploration, soit l'exploration empirique et l'exploration théorique. L'exploration empirique « consiste à explorer un phénomène et faisant table rase des connaissances antérieures sur le sujet » (p.68), tandis que l'exploration théorique

[...] consiste à opérer un lien entre deux champs théoriques (au minimum) jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs [...] L'exploration se situe au niveau du lien nouveau opéré. Des résultats sont attendus sur ce point, soit pour parfaire une explication incomplète, soit pour avancer une autre compréhension des choses (Charreire et Durieux, 2003, p.68).

Quoiqu'il soit convenu d'associer au processus d'exploration une approche qualitative, le chercheur peut tout aussi bien adopter une approche quantitative (Baumart et Ibert, 2003). Toutefois, les méthodologies qualitatives sont généralement plus courantes pour l'exploration (Charreire et Durieux, 2003), tel qu'il en est ici le cas pour notre projet de recherche.

En effet, dans le cadre ce mémoire, il est question d'étudier le positionnement stratégique d'un projet de commerce équitable au sein d'une entreprise et, dans un second temps, de vérifier les contributions et les limites de ce projet de commerce équitable au développement durable. Or, l'expérience d'un projet de commerce équitable est propre à chaque pays et à chaque organisation au sein desquels il est mené. L'étude d'un tel projet s'avère donc complexe, puisqu'elle doit prendre en compte de nombreuses variables et la contextualité spécifique du projet en question. L'approche qualitative s'est donc rapidement imposée à nous dans le cadre de notre recherche, puisqu'elle permet au chercheur de décrire avec plus d'aisance le système social complexe qui fait l'objet de son étude (Marshall et Rossman, 1989 cité par Baumart et Ibert, 2003). En contrepartie, « [la] limite de l'approche qualitative réside [également] dans le fait qu'elle s'inscrit dans une démarche d'étude d'un contexte particulier. » (Baumart et Ibert, 2003, p.98). En conséquence, l'étude en profondeur que permet d'effectuer l'approche qualitative permet d'assurer la validité interne de la recherche, au détriment, toutefois, de la validité externe.

Avant notre départ pour le Sénégal, notre connaissance du terrain de recherche était plutôt limitée. Malgré deux entrevues préliminaires menées auprès des deux responsables de projet, Monsieur François Giraudy (GEOCOTON) et Monsieur Ahmed Bachir Diop (SODEFITEX), et une recherche documentaire exhaustive sur les sites Internet des deux organisations concernées, notre connaissance demeurait tout de même restreinte. Ainsi, nous avons besoin d'une grande flexibilité par rapport à notre collecte de données une fois rendue sur le terrain de recherche, ce que nous permettait l'approche qualitative (Baumart et Ibert, 2003, p.101). Dans un même ordre d'idées, étant donné cette connaissance relativement restreinte de notre terrain de recherche, il était primordial pour nous d'avoir également une certaine flexibilité en ce qui a trait à la modification de notre question de recherche en fonction de la réalité de notre terrain de recherche et de la pertinence de notre question de départ. L'approche qualitative s'avérait donc l'approche à privilégier dans notre cas (Stake, 1995).

Par le biais de notre recherche, notre objectif était de recueillir l'expérience et la perspective des acteurs sur le terrain. Il était également question pour nous de procéder à une étude en profondeur du cas en question.

L'approche qualitative ne limite pas l'interprétation à l'identification de variables, au développement d'instruments de collecte de données et à l'analyse pour établir des résultats. Il s'agit plutôt pour le chercheur de se positionner comme un interprète du terrain étudié, même si sa propre interprétation peut être plus appuyée que celle des sujets (Stake, 1995 : 8) (Baumart et Ibert, 2003, p. 101).

Enfin, un autre avantage que présentait l'approche qualitative était celui de la prise en compte de la subjectivité du chercheur, mais également de celle des sujets de la recherche (Baumart et Ibert, 2003), un aspect fort important dans le cadre de notre projet de recherche.

3.3 L'échantillonnage

Il existe quatre méthodes de sélection de l'échantillon, soit l'échantillonnage probabiliste, l'échantillonnage par choix raisonné, l'échantillonnage par quotas et l'échantillonnage de convenance. Toutefois, l'échantillonnage par choix raisonné s'est rapidement imposé à nous comme la méthode à préconiser dans le cadre de notre recherche, notamment parce qu'elle se base essentiellement sur le jugement et qu'elle nous permettait de sélectionner les éléments nécessaires au respect des critères exigés par notre design de recherche (Royer et Zarlowski, 2003).

Par ailleurs, « La constitution d'un échantillon par choix raisonné s'effectue selon des critères théoriques. Pour ce faire, le chercheur doit donc disposer d'une bonne connaissance de la population étudiée ou plus généralement de son domaine de recherche. » (Royer et Zarlowsky, 2003, p.197). Afin de constituer notre échantillon, nous avons préalablement procédé à une recherche approfondie sur le domaine du coton équitable en Afrique de l'Ouest et sur les principaux acteurs impliqués. Nous avons par la suite été en mesure d'arrêter notre choix sur l'organisation qui nous semblait la plus pertinente dans le cadre de notre étude.

3.3.1 L'étude de cas

L'objectif de notre recherche est de répondre aux deux questions suivantes : comment s'articulent commerce équitable et responsabilité sociale des entreprises au Sud? Et comment le commerce équitable contribue-t-il au développement durable, le cas échéant? Selon Woodside et Wilson (2003), l'étude de cas permet de vérifier ou d'infirmer une théorie, ce qui en fait une stratégie fort appropriée dans le cadre de notre projet de recherche.

Selon Yin (2003), il existe trois types d'étude de cas, soit les types explicatif, exploratoire et descriptif. Le type exploratoire est de mise lorsque l'on cherche à répondre aux questions « comment » ou « pourquoi », lorsque le chercheur a très peu de contrôle sur le cours des événements et lorsque l'on s'intéresse à un phénomène contemporain qui se positionne dans un contexte de vie réelle (Yin, 2003), trois caractéristiques auxquelles correspond notre design de recherche.

Selon Stake (1995), l'étude de cas peut présenter un intérêt intrinsèque ou un intérêt instrumental.

« I call it *instrumental case study* if a particular case is examined mainly to provide insight into an issue or to redraw a generalization. The case is of secondary interest, it plays a supportive role, and it facilitates our understanding of something else. The case still is looked at in depth, its contexts scrutinized, its ordinary activities detailed, but all because this helps the researcher to pursue the external interest. The case may be seen as typical of other cases or not. [...] Here the choice of case is made to advance understanding of that other interest. » (Stake, 1995, p.437).

Toujours selon Yin (2003), il existe deux catégories d'étude de cas, soit l'étude de cas multiples et l'étude de cas unique. L'étude de cas unique peut être utilisée selon certaines conditions précises, c'est-à-dire, lorsque le cas constitue un test critique pour une théorie déjà existante, lorsque le cas représente une circonstance rare ou unique ou un cas typique ou représentatif pour le sujet de l'étude, lorsqu'il est révélateur ou lorsqu'il présente un objectif longitudinal (Yin, 2003, p.45-46). En regard de notre recherche, l'étude d'un cas unique s'avère fort pertinente, puisque l'organisation choisie constitue un cas représentatif d'un projet de commerce équitable menée par une entreprise conventionnelle au Sud.

De manière générale, l'étude de cas a pour avantages de permettre de raffiner une théorie et de proposer des pistes de réflexion pour des recherches futures. Elle permet également d'établir les limites de la généralisation (Stake, 1995). En contrepartie, la spécificité des connaissances produites par le cas unique constituerait un de ses principaux désavantages (Royer et Zarlowski, 2003).

Yin estime [...] que le cas unique peut être assimilé à une expérimentation. Par conséquent, les raisons d'étudier un cas sont les mêmes que celles qui motivent la réalisation d'une expérimentation. Selon Yin (1990), l'étude d'un cas se justifie principalement dans trois situations. La première est celle où l'on souhaite tester une théorie existante, que ce soit pour la confirmer, la remettre en question ou la compléter (Royer et Zarlowski, 2003, p.215).

3.3.2 La sélection du cas

Il existe plusieurs stratégies relatives à la sélection du cas. L'une d'entre elles consiste à se fonder sur les propositions théoriques de notre recherche pour choisir le cas en question.

« The first and most preferred strategy is to follow the theoretical propositions that led you to your case study. The original objectives and design of the case study presumably were based on such propositions, which in turn reflected a set of research questions, reviews of the literature, and new hypotheses or propositions. » (Yin, 2003, p.111-112).

Par ailleurs, selon Pires (1997), la sélection du cas peut également s'effectuer selon six critères précis :

1. La pertinence théorique (par rapport aux objectifs de départ de la recherche) ;
2. Les caractéristiques et la qualité intrinsèque du cas ;
3. La typicité ou l'exemplarité ;
4. La possibilité d'apprendre avec le cas choisi ;
5. Son intérêt social ;
6. Son accessibilité à l'enquête.

Stake (1995) affirme quant à lui qu'il est préférable de choisir le cas qui offre la meilleure opportunité d'apprentissage, peu importe qu'il soit typique ou atypique.

Or, le choix de notre cas devait respecter certaines balises préétablies. D'une part, étant donné le projet commun dans lequel s'intègre notre propre projet de mémoire, l'étude de cas devait obligatoirement être effectuée en Afrique de l'Ouest. D'autre part, puisque le coton équitable est actuellement cultivé au Burkina Faso, au Cameroun, au Mali et au Sénégal, le cas devait être circonscrit à l'un de ces quatre pays. Afin de déterminer le pays dans lequel serait menée notre étude, nous avons d'abord procédé à une recherche sur chacun des pays en question (statistiques relatives à la production de coton conventionnel et de coton équitable, nombre de producteurs de coton, organisation et acteurs de la filière, etc.) et sur les organisations cotonnières elles-mêmes. Ces recherches nous ont permis de constater qu'en Afrique de l'Ouest, la production de coton est essentiellement gérée par des sociétés cotonnières avec lesquelles les producteurs de coton de chacun des pays travaillent en étroite collaboration. Nous avons également remarqué que la société cotonnière sénégalaise, la SODEFITEX, détenait un site Internet beaucoup plus complet et exhaustif que les trois autres, facilitant ainsi notre collecte d'informations préliminaire. Les informations contenues dans ce site nous ont permis de constater que la SODEFITEX menait non seulement un projet de coton équitable, mais que ce dernier s'inscrivait également dans une stratégie globale de développement durable et de responsabilité sociale. Par conséquent, nous avons choisi de réorienter notre question de recherche pour nous intéresser plus particulièrement à l'articulation entre commerce équitable et responsabilité sociale des entreprises au Sud. Par ailleurs, quoique le Sénégal présente la plus petite production annuelle de coton parmi les quatre pays en lice, il présentait en contrepartie le pourcentage le plus élevé de coton-graine équitable par rapport à la production totale de coton-graine, ce qui appuyait notre intérêt à mener notre étude de cas au Sénégal.

Tableau 3.1
 Pourcentage de coton-graine équitable
 par rapport à la production totale de coton-graine (2006)

Pays	Tonnes coton-graine équitable	Production totale de coton-graine	% de la production consacrée au coton équitable
Burkina Faso (SOFITEX)	n.d.	n.d.	n.d.
Cameroun (SODECOTON)	5 800	180 000	3%
Mali (CMDT)	4 143	400 000	1%
Sénégal (SODEFITEX)	5 906	52 421	11%

Une fois le pays ciblé, nous devons par la suite déterminer quelle serait l'organisation de producteurs au sein de laquelle nous mènerions notre étude de cas. En effet, quoique le projet soit une initiative de la société cotonnière et qu'il soit mené de l'avant par celle-ci, ce sont les organisations de producteurs qui sont certifiées à titre de coopératives équitables par FLO-Cert. Or, le choix de l'organisation de producteurs qui devait faire l'objet de notre étude de cas s'est rapidement imposé à nous. L'US-GPC Kédougou est en effet la première coopérative (Union de secteur) à avoir été certifiée équitable par l'organisme FLO-Cert. De plus, la région de Kédougou est largement dépendante de la production cotonnière comme activité commerciale et demeure l'un des départements parmi les plus défavorisés du Sénégal. Selon les informations diffusées sur le site Internet de la société, la production cotonnière de cette région devrait être, à la campagne 2008-2009, à 100% équitable. Par conséquent, l'US-GPC Kédougou devenait une organisation particulièrement intéressante pour l'étude des impacts en termes de développement durable du projet de coton équitable mené par la SODEFITEX.

En procédant à notre étude préliminaire, nous avons trouvé, à titre de référence, un document d'audit, produit par Alter Eco en septembre 2007, qui présentait de nombreuses informations sur la coopérative US-GPC Kédougou. Par conséquent, nous nous sommes basée sur celui-ci, de même que sur l'organigramme disponible sur le site Internet de la SODEFITEX pour construire notre échantillon. Au moment de notre étude de terrain, nous avons toutefois dû remanier ce corpus. Il sera question de cette modification et du corpus final dans la partie consacrée à la collecte des données.

3.4 Déroulement du séjour

Afin de réaliser notre terrain de recherche, nous avons d'abord contacté le directeur général de la SODEFITEX directement par courrier électronique. Suite à une réponse positive de sa part, nous avons immédiatement convenu du moment et de la durée de notre séjour au Sénégal. Nous lui avons ensuite fait parvenir un document de présentation de notre problématique et de notre méthodologie de recherche, afin qu'il puisse prendre pleinement connaissance de notre projet et nous fournir quelques recommandations relatives à la réalisation de nos entrevues auprès des producteurs et à l'observation participante que nous devons effectuer au sein de leur organisation.

Notre séjour s'est échelonné du 28 avril au 2 août 2008. À notre arrivée à Dakar, nous avons d'abord établi le contact avec le directeur général, lequel nous a référé au directeur des ressources humaines, qui s'est chargé de nous pour l'organisation de notre stage de recherche. Avant notre arrivée, le directeur général avait mandaté le chef du Service formation/innovation à être notre maître de stage, puisque c'est lui qui fut et qui est encore aujourd'hui le principal responsable du projet de coton équitable. Durant la première semaine de notre séjour, nous avons donc préparé notre départ vers le centre opérationnel de Tambacounda, là où était basé notre maître de stage. Les quatre semaines qui suivirent furent consacrées à la collecte de données en tant que telle. À notre retour à Dakar, au début du mois de juin, nous avons poursuivi nos entrevues avec les intervenants basés au siège social. Nous en avons également profité pour établir les contacts nécessaires avec certains intervenants externes et réaliser avec eux des entrevues semi-dirigées, que nous avons préparées directement sur place. Le tableau 3.2 illustre le déroulement de notre séjour.

Tableau 3.2 Déroulement du séjour

ACTIVITES PRINCIPALES	A2007	H2008	MAI 2008				JUN 2008				JUILLET 2008						
Préparation générale																	
Arrivée au Sénégal (28 avril)																	
Reprise de contact et organisation pour le départ sur le terrain																	
Prise de contact avec le maître de stage à Tambacounda/Départ pour Kédougou																	
Observation participante US-GPC Kédougou/SODEFITEX			8			8											
Observation participante SODEFITEX Tambacounda							2	2									
Entrevues semi-dirigées SODEFITEX Dakar									2							1	
Prise de contact et entrevues semi-dirigées intervenants externes										1	1					1	
Nombre d'entrevues réalisées			8	8	2	2	2	2	2	1	1					2	

3.5 La collecte des données

Selon Pires, lorsqu'il s'agit d'une recherche qualitative par cas unique portant sur des micro-unités sociales, « on adopte usuellement dans la même recherche plusieurs techniques principales de collectes de données », lesquelles sont généralement l'observation *in situ*, les entrevues et les documents (Pires, 1997, p.139). Laperrière abonde dans le même sens avec le concept d'observation directe, laquelle regroupe non seulement la technique de l'observation, mais également de l'entrevue et de l'analyse documentaire. « La cueillette de données par observation directe, dans le contexte qualitatif, vise la compilation de l'information la plus complète possible sur une situation sociale particulière : il s'agit d'une démarche intensive plutôt qu'extensive de connaissance du réel. » (Laperrière, 1984, p.229). Cette méthode présente des avantages considérables. D'une part, la multiplication des sources de données permet au chercheur d'approfondir sa compréhension des faits observés et leur signification sociale, psychologique et historique (Laperrière, 1984). D'autre part, la triangulation des données assure la validité interne et externe de la recherche. En contrepartie, Jaccoud et Mayer (1997) identifient trois principales limites à l'observation participante, lesquelles sont la subjectivité, la généralisation de l'analyse pour le milieu étudié et la lourdeur de la méthode en termes de temps et de coûts financiers. En ce qui a trait à la subjectivité, nous croyons que la rédaction d'un journal ethnographique nous aura permis d'assurer un maximum d'objectivité à la recherche. Pour ce qui est de la généralisation de l'analyse pour le milieu étudié, rappelons que selon Yin, le cas unique est pertinent lorsqu'il constitue un exemple représentatif pour le sujet de l'étude. Enfin, le temps nécessaire à la réalisation de l'observation participante, ainsi que les coûts, représentent en effet une certaine lourdeur, laquelle est toutefois compensé par la richesse des données qui peuvent ainsi être collectées.

3.5.1 Grilles de collecte de données

Dans le cadre du vaste projet *Développement durable et commerce équitable* dans lequel notre mémoire de maîtrise s'inscrit, une grille de collecte de données a été élaborée et utilisée par l'ensemble de l'équipe de recherche, afin d'évaluer les impacts, en termes de développement durable, des projets de commerce équitable étudiés. Cette grille de

collecte de données constitue donc une grille d'indicateurs de développement durable sur laquelle nous nous sommes basée pour élaborer nos canevas d'entrevue, et qui nous a guidée dans le cadre de notre observation participante et de la collecte de données documentaires. Nous n'avons pas utilisé chacun des indicateurs inclus dans cette grille, puisque certains d'entre eux n'étaient pas applicables à notre étude de cas.

Par ailleurs, puisque ce projet d'envergure fait suite à une première phase de recherche, qui prenait la forme d'un projet commun ayant pour thématique le *Commerce équitable comme innovation sociale et économique*, nous devions également collecter plusieurs données qui nous permettraient de rédiger une monographie sur l'organisation étudiée. En effet, puisque nous procédons par le biais d'une étude de cas unique, il était important de tracer un portrait détaillé de l'organisation qui constituait le sujet de notre étude. Toutefois, puisque cette grille avait été élaborée au préalable pour cette première phase de la recherche, nous avons dû adapter la grille en fonction des besoins propres à notre projet. Le tableau 3.3 constitue un aperçu des sections de la grille que nous avons principalement utilisées. La version complète de cette même grille est incluse en appendice A.

Tableau 3.3 Aperçu de la grille de collecte de données pour les monographies

SECTION	CONTENU DES SECTIONS
1	Profil de l'entreprise et présentation des principaux acteurs <ul style="list-style-type: none"> • Identification • Gouvernance et gestion • Producteurs/Travailleurs • Insertion dans la communauté
4	Insertion dans les réseaux externes <ul style="list-style-type: none"> • Relation avec le milieu, les ONG, l'État, les institutions financières, etc.
5	Intégration des principes du commerce équitable et insertion dans le réseau du commerce équitable <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des principes • Interprétation, perception et application concrète • Culture d'entreprise
6	Les résultats et les impacts <ul style="list-style-type: none"> • Évolution du projet par rapport aux objectifs de départ • Impacts sociaux, économique et environnementaux
7	Les pistes d'avenir <ul style="list-style-type: none"> • Réussites et menaces futures • Contexte futur favorable ou défavorable

Afin de mesurer les impacts d'un projet de commerce équitable en termes de développement durable, nous avons utilisé une grille d'indicateurs de développement durable, laquelle a été élaborée par trois étudiants à la maîtrise en sciences de l'environnement. Ces trois étudiants, qui ont été les premiers à prendre part au projet commun *Commerce équitable et développement durable*, mené par la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (2005-2008), ont créé cette grille afin d'être en mesure d'évaluer si le commerce équitable pouvait être un outil de développement durable. Nous avons donc repris intégralement cette grille, que nous avons complétée tout au long de notre terrain de recherche. Puisque certaines catégories concernaient davantage les employés rémunérés, nous n'avons pas rempli ces cases de la grille. Celle-ci est présentée en appendice B.

3.5.2 L'observation participante

« L'observation est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de *visu*, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée. » (Jaccoud et Mayer, 1997, p. 238). Selon Jaccoud et Mayer (1997), l'observation demeure la seule méthode pour tenter de minimiser l'écart qui existe entre les discours et les pratiques réelles des acteurs sociaux, puisqu'elle permet de constater des faits dont les occurrences sont avérées. Combinée à d'autres techniques de collecte, l'observation permet donc, d'une certaine façon, d'assurer la validité interne de la recherche.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de procéder selon la technique de l'observation participante, laquelle implique que la participation du chercheur à la vie de l'organisation étudiée demeure pour le moins marginale et que son statut soit clairement établi auprès des sujets étudiés. Selon qu'il sait adopter le comportement approprié et établir un lien de confiance avec les sujets, ce type d'observation permet au chercheur d'accroître sa capacité d'observation et d'accentuer sa maîtrise de l'échantillonnage des sources de données. Toutefois, étant donné l'implication du chercheur au sein de l'organisation étudiée, il demeure important pour lui de maintenir une neutralité vis-à-vis des sujets (Jaccoud et Mayer, 1997). Dans le cas de notre projet, nous n'avons pas été en mesure d'effectuer autant d'observation participante que nous l'aurions souhaité. En

effet, comme nous étions sur place durant l'organisation de la prochaine campagne (c'est-à-dire la préparation des champs, les semis et l'épandage des engrais), la société cotonnière n'avait que très peu de temps à nous consacrer, puisqu'elle était très affairée à fournir un soutien technique et à donner des formations aux producteurs. De plus, puisque la plupart des villages où se trouvaient les groupements de producteurs (GPC) était très enclavée, le seul moyen de nous y rendre était grâce à l'un des véhicules 4x4 de la société cotonnière. Ainsi, il ne nous était pas possible de demeurer au sein des villages plus d'une journée à la fois. Enfin, la langue des producteurs de la région de Kédougou variant d'un village à l'autre en fonction de l'ethnie de chacun d'entre eux, il nous était pratiquement impossible d'avoir des échanges avec eux en dehors des entrevues effectuées dans le cadre de notre recherche.

Par ailleurs, la rédaction d'un journal ethnographique s'avère essentielle au maintien d'une relative objectivité par le chercheur tout au long de l'observation effectuée sur le terrain de recherche (Laperrière, 1984). L'enregistrement des observations selon la méthode du journal ethnographique requiert rigueur et discipline. Selon Laperrière, le journal ethnographique comprend deux grandes catégories de notes. Les notes descriptives regroupent les notes cursives, le compte rendu synthétique et le compte rendu extensif. Ce type de notes constitue un compte rendu concret, descriptif et neutre de l'observation effectuée. Les notes analytiques rassemblent quant à elles les mémos, les notes théoriques, le journal de bord et les notes de planification. Elles portent davantage sur le cheminement théorique de l'observateur (Laperrière, 1984, p.238-242).

Dans le cadre de notre étude de terrain, il nous a été difficile de fonctionner selon les deux types de notes identifiées par Laperrière. En conséquence, nous avons plutôt procédé selon un récit continu, lequel regroupait à la fois l'ensemble des notes descriptives et le journal de bord. Les mémos, les notes théoriques et les notes de planification étaient inscrits distinctement les uns des autres et ne faisaient pas partie de notre récit continu. Tout au long de la durée de notre séjour et au fur et à mesure des activités effectuées, nous avons donc pris soin de rédiger toutes les notes nécessaires afin que notre journal ethnographique soit le plus complet, le plus représentatif et le plus objectif que possible. Ne disposant pas d'un ordinateur portable, nous avons procédé à la rédaction de notre journal de manière manuscrite. Pour ce faire, nous avons utilisé un cahier rouge de marque *Blueline* de 19 cm par 24 cm. À l'instar de Bisailon (2008) et

Friser (2009), nous avons choisi de diviser notre cahier en plusieurs sections : un rappel de nos objectifs de recherche, un carnet, où nous prenions en note tous les contacts des personnes rencontrées ou des intervenants à contacter, une bibliographie, où nous notions les nouvelles références à consulter, un échéancier, où nous inscrivions en détails notre horaire, les lieux, les dates, les entrevues et les activités effectuées et enfin, les notes descriptives et notre journal de bord. Chaque soir, nous avons donc pris soin de rédiger notre journal.

Toutefois, toujours dans l'objectif de maintenir une relative objectivité, l'observation doit nécessairement être accompagnée d'autres méthodes de collecte, de sorte qu'il y ait une triangulation des données. C'est pourquoi nous avons également procédé à des entrevues semi-dirigées et à une collecte de données documentaires.

3.5.3 L'entrevue semi-dirigée

L'entretien semi-directif permet au chercheur d'élaborer un guide d'entrevue, lequel lui permet de déterminer d'avance les thèmes qu'il désire aborder avec les participants. Ce guide peut également être complété durant des entrevues avec l'ajout d'autres questions (Baumard *et al.*, 2003). Ce type d'entretien a pour avantage d'offrir une certaine latitude au chercheur, qui peut orienter chacune de ses entrevues en fonction des intervenants et du déroulement de la discussion, tout en demeurant structuré.

D'abord, à notre arrivée au centre opérationnel de Tambacounda, notre maître de stage et nous avons passé en revue notre tableau représentant l'échantillon auprès duquel nous désirions procéder à nos entrevues. Comme il s'est avéré que notre compréhension de la hiérarchie et de l'organisation inhérente à la filière de coton sénégalaise était erronée, nous avons dû redéfinir notre échantillon en fonction de cette réalité, d'une part, et en fonction de certaines suggestions faites par notre maître de stage, d'autre part, notamment en ce qui a trait aux organisations de producteurs. Nous sommes donc parvenue à une version révisée de notre échantillon de départ, et selon laquelle nous avons alors procédé à nos entrevues semi-dirigées. Le tableau 3.4 représente la version finale de notre échantillon :

Tableau 3.4 Échantillon

ACTEURS DE LA FILIERE COTONNIERE	INTERVENANTS	NOMBRE D'ENTREVUES
SODEFITEX	<p>Siège social :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur général • Directeur commercial et chef du service commercial <p>Centre opérationnel Tambacounda :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur de la production cotonnière • Directeur industriel • Directrice BAMTAARE² • Chef du Service formation/innovation <p>Centre opérationnel Kédougou :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chef d'usine • Chef de région • Chef de secteur Kédougou 	9
FNPC	<ul style="list-style-type: none"> • Président 	1
Union US-GPC Kédougou	<ul style="list-style-type: none"> • Président • Vice-présidente • Le plus gros producteur de l'US • Responsables du Comité de pilotage et du Comité environnemental 	4
Groupements de producteurs de coton (GPC)	<ul style="list-style-type: none"> • Relais technique (Afia) • Productrice (Afia) • Président du GPC (Afia) • Président du GPC (Ibel) • Gestionnaire du GPC (Ibel) • Relais technique (Thiabédji) • Vice-président GPC (Thiabédji) • Gestionnaire du GPC (Thiabédji) • Productrice (Thiabédji) 	9
ENDA-Pronat	<ul style="list-style-type: none"> • Directrice • Agent de terrain 	2
Agence française de développement (AFD)	Agent de liaison avec la SODEFITEX	1
TOTAL		26

² Cette entrevue n'a toutefois pas été prise en compte dans le cadre de notre recherche, puisque l'intervenant n'était pas en mesure de répondre aux questions ni même tout simplement de s'entretenir avec nous au sujet du commerce équitable et du développement durable dans le cadre des activités de l'entreprise.

Par ailleurs, dans le cadre de notre recherche, l'entretien semi-directif s'avérait être le plus approprié, puisqu'il nous offrait la possibilité d'adapter nos guides d'entrevues en fonction de la réalité du terrain. Ainsi, nous avons établi un guide d'entrevue pour chacun des types d'intervenants, soit pour les producteurs, le comité directeur de la coopérative et les dirigeants de la SODEFITEX. Les premières entrevues menées avec les producteurs nous ont permis de constater qu'il était nécessaire de poser des questions simples et très précises, si nous désirions obtenir des réponses claires et explicites. En effet, lorsque nous posions des questions plus ouvertes, nous recevions alors peu de réponses de la part des producteurs. La même situation s'est produite avec les membres du comité directeur. D'ailleurs, plusieurs questions qui devaient initialement lui être adressées ont dû être posées à des agents de terrain de la SODEFITEX. Les trois guides d'entrevues comprenaient les thématiques suivantes :

- Profil du producteur (âge, rôle, éducation, etc.)
- Aspects économiques (sources de revenus, rémunération, coûts vs dépenses, prêts, préfinancement, etc.)
- Aspects sociaux (organisation du travail, travail des enfants, éducation, santé, vie communautaire, etc.)
- Aspects environnementaux (intrants, pratiques agricoles et environnementales, rotation des cultures, etc.)
- Impressions générales du commerce équitable

Figure 3.1 Guide adressé aux producteurs

- Identification
- Aspects économiques (prime sociale, gestion des risques, fonds de roulement, etc.)
- Aspects sociaux (sanitaire, éducation, santé, vie communautaire, formation, rôle des femmes)
- Aspects environnementaux (pratiques environnementales, plan d'amélioration, risques écologiques, agriculture biologique, etc.)
- Gestion de l'organisation (gouvernance, partenariats, etc.)

Figure 3.2 Guide adressé au comité directeur de l'US-GPC Kédougou et aux agents de terrain de la SODEFITEX

- Stratégie de développement durable de l'entreprise (motivations, initiatives, procédures d'évaluation, etc.)
- Commerce équitable (motivations, processus, avantages/inconvénients, marché, etc.)
- Perspectives de développement

Figure 3.3 Guide adressé aux dirigeants de la SODEFITEX

Pour réaliser nos entrevues avec les producteurs et le comité directeur de la coopérative, nous devons être accompagnée d'un chauffeur et d'un agent de terrain de la SODEFITEX. En effet, puisque les GPC producteurs de coton se retrouvent dans des régions particulièrement enclavées, seuls les employés de la SODEFITEX pouvaient nous permettre de nous y rendre. Aussi, la présence d'un interprète était absolument nécessaire, puisqu'aucun des producteurs ne parlait français, et parce qu'à l'intérieur d'un même GPC, plusieurs dialectes étaient parlés. Nous avons également dû recourir au service d'un interprète avec les membres du comité directeur de la coopérative, puisqu'ils ne parlaient pas français. Ces quelques contraintes ont donc certainement contribué à créer une contamination intragroupe, puisque les producteurs étaient avisés d'avance de notre visite, ce qui leur permettait de discuter entre eux avant notre arrivée. Il dut également y avoir une contamination entre la population interviewée et nous, puisqu'il ne nous était pas possible de passer beaucoup de temps à l'intérieur d'un même GPC, ce qui ne contribuait pas à instaurer un véritable climat de confiance entre les producteurs et nous. Aussi, certaines entrevues se sont déroulées en extérieur, ce qui permettait à d'autres producteurs de se greffer à la rencontre, de prendre part aux discussions et d'influencer les principaux interviewés. Par conséquent, ces contraintes ont certainement eu un impact négatif sur la validité interne de nos données, au même titre que l'effet d'instrumentation. Effectivement, les questions formulées étaient parfois mal comprises des producteurs et l'interprète présent reformulait les questions, de lui-même, afin de faciliter la compréhension de l'interviewé. Cette initiative de l'interprète ne nous permettait donc pas d'adapter nous-mêmes nos questions afin qu'elles soient mieux comprises par les producteurs. Aussi, certains des échanges qui avaient lieu entre l'interviewé et l'interprète ne nous étaient pas toujours entièrement traduits. Toutefois, aucune des difficultés que

nous venons de mentionner ne furent rencontrées lors des entretiens avec les dirigeants de la SODEFITEX et avec les autres acteurs externes à la société cotonnière.

Tableau 3.5 Données techniques relatives aux entretiens

N°	DATE DE L'ENTRETIEN	TYPE D'ENTRETIEN	LANGUE	DUREE (MIN.)	ENREGISTREMENT	NOMBRE DE PAGES DE TRANSCRIPTION	
1	07/05/2008	Entrevue semi-directive	Français	28	Oui	10	
2	07/05/2008	Entrevue semi-directive	Français	56	Oui	33,5	
3	07/05/2008	Entrevue semi-directive	Dialecte	53	Oui	18,5	
4	10/05/2008	Entrevue semi-directive	Dialecte	43	Oui	14,5	
5	10/05/2008	Entrevue semi-directive	Dialecte	51	Oui	11,5	
6	10/05/2008	Entrevue semi-directive	Dialecte	70	Oui	9,5	
7	10/05/2008	Entrevue semi-directive	Dialecte	41	Oui	8,5	
8	10/05/2008	Entrevue semi-directive	Français/Dia.	55	Oui	11	
9	14/05/2008	Entrevue semi-directive	Dialecte	60	Oui	13	
10	14/05/2008	Entrevue semi-directive	Français/Dia.	35	Oui	12,5	
11	14/05/2008	Entrevue semi-directive	Dialecte	50	Oui	8	
12	15/05/2008	Entrevue semi-directive	Dialecte	70	Oui	11,5	
13	15/05/2008	Entrevue semi-directive	Dialecte	54	Oui	10,5	
14	15/05/2008	Entrevue semi-directive	Dialecte	43	Oui	8	
15	15/05/2008	Entrevue semi-directive	Dialecte	39	Oui	7,5	
16	15/05/2008	Entrevue semi-directive	Français	34	Oui	8,5	
17	19/05/2008	Entrevue semi-directive	Français	33	Oui	n.d.	
18	22/05/2008	Entrevue semi-directive	Français	41	Oui	9,5	
19	26/05/2008	Entrevue semi-directive	Français	44	Oui	11,5	
20	27/05/2008	Entrevue semi-directive	Français	13	Oui	n.d.	
21	05/06/2008	Entrevue semi-directive	Français	80	Oui	20	
22	10/06/2008	Entrevue semi-directive	Français	68	Oui	17	
23	17/06/2008	Entrevue semi-directive	Français	73	Oui	17,5	
24	02/07/2008	Entrevue semi-directive	Français	21	Oui	6	
25	03/07/2008	Entrevue semi-directive	Français	43	Oui	7,5	
26	16/11/2007	Entrevue semi-directive	Français	n.d.	Oui	7	
TOTAL³ :				-	20 h	-	292,5

³ Le total des heures d'enregistrement ne prend pas en compte les entretiens 17 et 20, puisqu'elles n'ont pas fait l'objet de transcriptions et n'ont donc pas été analysées, ni l'entrevue 26, puisque nous ne connaissons pas la durée de l'enregistrement, car il a été réalisé avec un lecteur cassette.

3.5.4 L'analyse documentaire

Outre l'observation participante et les entrevues semi-dirigées, la collecte de données documentaires s'avérait également être une technique complémentaire aux deux méthodes précédentes, et nécessaire dans le cadre de notre recherche, puisque l'analyse de données internes permet de construire une triangulation des données et valider leur fiabilité (Baumard *et al.*, 2003). Ainsi, tout au long de notre terrain de recherche, nous avons amassé plusieurs documents de natures diverses. Nous avons recueilli des comptes rendus d'activités relatifs au projet de commerce équitable, le numéro de la revue mensuelle *Renaissance cotonnière* (rédigée par la SODEFITEX et disponible en version électronique sur son site Internet) qui portait sur le commerce équitable, des documents de présentation générale de la SODEFITEX, et d'autres documents généraux portant sur la filière de coton au Sénégal.

Pour l'ensemble des documents recueillis, nous avons procédé à une analyse préliminaire. Ainsi, nous nous sommes attardée au contexte, aux auteurs, à l'authenticité et à la fiabilité du texte, à sa nature et finalement aux concepts clés et à la logique interne (Cellard, 1997, p. 252). Toutefois, l'ensemble des documents que nous avons recueilli a été créé par la SODEFITEX. En effet, les producteurs et les membres du comité directeur de la coopérative étant pour la plupart analphabètes et ne possédant aucun moyen de création de documents et d'archivage, c'est donc la SODEFITEX qui se charge pour eux de créer les documents nécessaires à la certification et les documents de suivi du projet. Ainsi, tel que le précise Cellard :

[quoique] l'analyse documentaire élimine en partie la dimension de l'influence, difficilement mesurable, du chercheur sur le sujet, il n'en demeure pas moins que le document constitue un instrument dont le chercheur n'est pas maître. L'information ici circule en sens unique. Car bien que bavard, le document demeure néanmoins sourd et le chercheur ne peut exiger de lui des précisions supplémentaires (Cellard, 1997, p.252).

3.6 L'analyse des données

Il est fréquent que les recherches en organisation et en management reposent sur des données prenant la forme de communications orales ou écrites. Afin d'analyser ces données, il existe de nombreuses méthodes d'analyse de représentation et de discours, dont l'analyse de contenu. L'analyse de contenu est une méthode qui nous est familière : en effet, en essayant d'identifier le message véhiculé par un texte ou des images, par exemple un livre ou un film, nous effectuons sans nous en rendre compte de l'analyse de contenu (Jones, 2000). De manière plus formelle, « L'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours » (Allard-Poesi *et al.*, 2003, p.450). Les méthodes d'analyse de discours s'effectuent généralement selon trois grandes étapes : la collecte, le codage, puis l'analyse des données. « Un code est un *symbole appliqué à un groupe de mots permettant d'identifier, de rassembler et de classer les différentes informations obtenues par entrevue, observation, ou tout autre moyen* » (Deslauriers, 1991, p.70). Le processus de codage s'effectue en deux temps, soit la définition des unités d'analyse dans un premier temps, puis la catégorisation de ces unités dans un deuxième temps. Les unités d'analyse, aussi appelées unités d'enregistrement, peuvent être découpées sous forme de mots, de groupes de mots, de phrases entières, de morceaux de phrases ou voire même de paragraphe ou encore de texte complet (Allard-Poesi *et al.*, 2003). Selon Huberman et Miles (1994), il existe trois grandes catégories de codes, soit les codes descriptifs, les codes interprétatifs et les codes conceptuels. Les codes descriptifs correspondent généralement à l'objet de la recherche en tant que tel. Les codes interprétatifs permettent quant à eux d'identifier la façon dont on parle de notre objet de recherche. Enfin, les codes conceptuels permettent généralement d'identifier de nouveaux concepts ou d'anciens concepts nouvellement abordés.

Une fois la définition des unités d'analyse achevée, celles-ci sont regroupées au sein de catégories. Lorsqu'elles se retrouvent au sein d'une même catégorie, ces unités ont soit une signification similaire, soit des caractéristiques de forme semblable. Selon Bardin (1977), le critère de catégorisation peut être sémantique (catégories thématiques), syntaxique (verbes, adjectifs), lexical (classement selon le sens des mots, synonymes, sens proches) ou expressif. Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de définir

nos catégories en fonction du critère sémantique, lequel est le plus fréquent dans les études sur les organisations (Bardin 2001, cité dans Allard-Poesi *et al.*, 2003). Ainsi, nous avons regroupé nos unités d'enregistrement sous différentes catégories thématiques qui reflétaient le mieux le discours des participants. De plus, afin de s'assurer d'effectuer un choix judicieux dans la définition des catégories, celles-ci doivent respecter cinq directives précises : elles doivent tenir compte des objectifs de la recherche, être exhaustives, être mutuellement exclusives, être indépendantes et finalement, la catégorisation doit être cohérente et ne pas superposer deux niveaux d'analyse (Jones, 2000). Une fois les unités d'enregistrement découpées et classées dans ces catégories, nous pouvons alors procéder à l'analyse de contenu. « Analyser les données revient à faire des inférences à partir des caractéristiques du message qui sont apparues à la suite du codage des données » (Allard-Poesi *et al.*, 2003, p.457). L'analyse de contenu peut s'effectuer de manière quantitative (nombre de fois) ou qualitative (valeur d'un thème). L'analyse qualitative s'avérait, dans le cadre de notre recherche, plus pertinente, puisqu'elle a pour objectif d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours d'une part, et elle permet de remettre les unités d'analyse dans leur contexte afin de comprendre de quelle façon elles sont utilisées, d'interpréter la présence ou l'absence d'une catégorie déterminée et de formaliser les relations entre les différents thèmes identifiés afin d'en traduire la structure.

Ainsi, l'analyse des données que nous avons recueillies s'effectue en deux temps. D'abord, nous procédons à l'analyse de l'intégration du projet de commerce équitable dans la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise étudiée et en quoi celui-ci mène à des pratiques de responsabilité sociale, puis nous analysons les impacts de ce même projet en termes de développement durable sur les collectivités impliquées. Cette double analyse prend la forme d'une étude de cas, que nous présentons au chapitre V. Pour ce faire, nous avons d'abord retranscrit les entretiens sous forme de verbatim, que nous avons ensuite utilisés pour effectuer une première codification. Au cours de cette première phase de codage, les unités d'analyse ont davantage émergé du contenu des données elles-mêmes, tandis qu'une analyse plus approfondie nous a permis d'établir certaines unités qui s'inspiraient davantage de notre cadre théorique. Nous avons ensuite identifié les catégories thématiques, sous lesquelles nous avons regroupé l'ensemble des unités d'enregistrement découpées. Au moment de l'analyse, nous nous sommes principalement intéressée à la valeur des thèmes abordés par les participants plutôt qu'à

leur fréquence d'apparition. Par conséquent, nous avons procédé au codage artisanal et nous n'avons donc pas eu recours au logiciel Atlas.ti, lequel est généralement utilisé dans le cadre d'une recherche qualitative. Afin d'organiser nos données, nous avons plutôt réalisé un tableau comprenant les unités d'enregistrement identifiées et les catégories sous lesquelles elles ont été regroupées, puis nous avons créé des figures illustrant les liens existant entre les divers thèmes identifiés dans le discours des participants. Cette procédure s'est avérée judicieuse, puisque « Le tableau et la figure ont le grand mérite de fournir un support visuel à l'analyse, de circonscrire et de présenter les éléments les plus importants » (Deslauriers, 1991, p.78).

Dans le chapitre IV, nous présentons la première partie de nos résultats et de notre analyse, sous forme de monographie. Ainsi, nous avons rédigé cette monographie à partir des données amassées par l'entremise de la grille de collecte pour les monographies des organisations, de l'analyse de contenu effectuée à partir de nos entrevues et de l'analyse documentaire réalisée à partir des divers documents écrits que nous avons recueillis. Dans le chapitre V, nous présentons plus en détail l'analyse de nos entrevues. L'analyse de contenu nous aura également permis de compléter la grille des indicateurs de développement durable, que nous présenterons et analyserons dans ce même chapitre. L'analyse des entrevues et la complétion de cette grille nous permettront ainsi de mettre en lien les résultats obtenus avec nos questions de recherche.

3.7 L'éthique de la recherche

Dans un premier temps, nous avons effectué les démarches nécessaires à l'obtention du certificat de *Conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains*, lequel est décerné par le Comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de la Faculté des sciences de l'UQAM.

Par la suite, un formulaire d'engagement à la confidentialité a été élaboré dans le cadre du projet commun *Développement durable et commerce équitable*. Nous avons donc fait signer ce document par Corinne Gendron, qui est à la fois la responsable du projet et notre directrice de recherche, et par M. Ahmed Bachir Diop, le directeur général de la

SODEFITEX et notre parrain dans le cadre du terrain de recherche que nous avons effectué auprès de la SODEFITEX et de l'US-GPC Kédougou.

Enfin, nous avons fait signer un formulaire de consentement libre et éclairé par l'ensemble des intervenants qui ont été interviewés. Pour ceux et celles qui étaient analphabètes ou dont la langue de communication n'était pas le français, nous avons eu recours à un interprète pour la traduction du document dans la langue de prédilection de chacun des participants concernés. Ainsi, nous avons été en mesure d'obtenir le consentement écrit de chacun d'eux et de procéder à l'enregistrement de toutes les entrevues réalisées. Ces entrevues ont ensuite été retranscrites sous forme de verbatim, puis effacées une fois la retranscription terminée. Ces verbatim ont été imprimés en format papier afin de faciliter la codification des entrevues. Une fois la codification et l'analyse terminées, les retranscriptions ont été déchetées.

3.8 Conclusion

Dans le cadre de cette recherche qui porte sur l'articulation entre commerce équitable et responsabilité sociale des entreprises au sein d'une organisation du Sud, nous avons choisi d'opter pour une stratégie de recherche basée sur l'étude de cas unique. Ainsi, nous avons procédé à une triple collecte de données – observation participante, entrevues semi-dirigées et analyse de données documentaires – laquelle était préalablement fondée sur deux grilles de collecte de données. L'une nous a permis de collecter toutes les données nécessaires à la rédaction de la monographie de l'organisation étudiée d'une part, et de saisir le positionnement de ce projet de commerce équitable dans la stratégie de l'organisation. La seconde grille, qui constitue une grille d'indicateurs de développement durable, nous a permis d'évaluer les impacts et les limites de ce projet de commerce équitable en termes de développement durable, et donc comme outil de responsabilité sociale.

Dans le prochain chapitre, nous présentons la monographie de l'organisation constituant le sujet de notre étude, et le positionnement du projet de commerce équitable au sein de sa stratégie globale de développement durable.

CHAPITRE IV

LE CAS D'UNE SOCIÉTÉ COTONNIÈRE AU SÉNÉGAL

Ce chapitre vise à présenter une partie de nos résultats de recherche sous forme de monographie. Nous débutons d'abord par une mise en contexte de la crise du coton mondiale et la situation dans laquelle se trouve la filière de coton africaine. Par la suite, puisque le projet de coton équitable a été amorcé et piloté par la SODEFITEX, nous présentons d'abord la société cotonnière, puis l'US-GPC Kédougou, la coopérative de producteurs sur laquelle nous nous sommes plus précisément concentrés dans le cadre de notre étude. Enfin, nous discutons de l'opérationnalisation des principes du commerce équitable par la SODEFITEX et l'US-GPC Kédougou, et les impacts de celui-ci sur les communautés concernées.

4.1 Mise en contexte

4.1.1 La crise du coton

Depuis les 30 dernières années, le secteur du coton a connu de nombreuses difficultés à l'échelle mondiale. Entre 1973 et 2005, la filière cotonnière a connu trois crises majeures, à l'issue desquelles les sociétés cotonnières africaines ont contracté des déficits importants, qu'elles peinent encore aujourd'hui à surmonter.

En considérant les 30 dernières années, le cours du coton s'est établi en moyenne à 70 cents la livre. Or, en 1975, le cours chutait à 52 cts/lb, pour ensuite remonter à 77 cts/lb en 1977. Le même scénario s'est reproduit une seconde fois, le cours se retrouvant à 48 cts/lb, pour ensuite atteindre les 75 cts/lb en 1987. Enfin, une troisième crise est survenue en 2002, tandis que le cours chutait à son plus bas, atteignant les 42 cts/lb, pour finalement remonter à 63,5 cts/lb en 2003 (Lettre de Dagrís no 16). Les tableaux 4.1 et

4.2 présentés ci-dessous illustrent clairement ces trois crises mondiales qui ont frappé de manière récurrente le secteur du coton. L'indice A de Cotlook est un indice prenant en compte la moyenne des cinq cotations les plus basses des 19 origines de fibres de coton de soie moyenne et il constitue le principal indice qui mesure le prix international du coton.

Ces crises mondiales ont été causées, entre autres choses, par les subventions à la production et à l'exportation octroyées par les pays occidentaux aux producteurs de coton, ce qui a engendré une surproduction au niveau mondial et conséquemment, une chute radicale du cours du coton. Devant les torts encore aujourd'hui irréparables causés à de nombreux acteurs du secteur cotonnier, et plus particulièrement aux sociétés cotonnières de la zone franc (voir figure 4.1), les 149 pays membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sont parvenus à un accord sur le coton, lors de la 6^e conférence ministérielle de l'OMC, qui eut lieu en décembre 2005. Cet accord stipule la fin des subventions à l'exportation, la suppression des droits de douane et des quotas des pays en développement, et la nécessité d'éliminer les subventions internes à la production, l'ensemble de ces dispositions devant être mises en place au plus tard en 2013 (Lettre de Dagrís no 16). Entre-temps, les pays en développement producteurs et exportateurs de coton tels que le Mali, le Burkina Faso, le Sénégal et le Cameroun se retrouvent largement désavantagés, étant donné les déficits importants qu'ils ont accumulés au cours des trois crises mondiales successives. Ces crises ont en effet eu des répercussions importantes sur les pays producteurs d'Afrique de l'Ouest et du Centre, puisqu'ils se situent, selon les années, au second ou au troisième rang des pays exportateurs sur le marché mondial du coton (Lettre de Dagrís no 25). Ils sont donc particulièrement vulnérables aux fluctuations du cours du coton. L'Afrique zone franc exporte en effet 90 % du million de tonnes de fibre qu'elle produit annuellement (Lettre de Dagrís no 23). Toutefois, cette production n'est pas compétitive par rapport à celles des zones où la monnaie est indépendante de la devise européenne. En effet, alors que tous les produits d'exportation de la zone franc sont cotés en dollar américain – ce qui implique que la fibre est commercialisée en devise américaine – les filières cotonnières financent quant à elle l'essentiel de leurs intrants de production en euro/CFA (Lettre de Dagrís no 23). Or, le dollar américain est largement déprécié par rapport à la devise européenne. À titre d'exemple, au 1^{er} août 2008, le taux de change entre l'euro et le dollar américain était de 1,5630 (www.geocoton.com). Les sociétés cotonnières doivent donc

s'approvisionner en devise forte, pour ensuite commercialiser leur production en devise faible.

Tableau 4.1 Évolution de l'indice Cotlook de 1971 à 1999

'A Index'	'A' (NE)	'B' (NE)	'A' (FE,fwd)	'A' (NE,fwd)	'B' (NE,fwd)	
58.89 (-)	58.89 (-)	54.12 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1998 - 1999
72.21 (-)	72.21 (-)	71.01 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1997 - 1998
78.59 (-)	78.59 (-)	74.78 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1996 - 1997
85.61 (-)	85.61 (-)	81.06 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1995 - 1996
91.77 (-)	91.77 (-)	77.39 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1994 - 1995
70.59 (-)	70.59 (-)	63.83 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1993 - 1994
57.69 (-)	57.69 (-)	53.70 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1992 - 1993
63.04 (-)	63.04 (-)	58.49 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1991 - 1992
82.90 (-)	82.90 (-)	72.84 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1990 - 1991
82.43 (-)	82.43 (-)	77.38 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1989 - 1990
66.36 (-)	66.36 (-)	61.31 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1988 - 1989
72.32 (-)	72.32 (-)	67.53 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1987 - 1988
62.13 (-)	62.13 (-)	54.84 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1986 - 1987
48.86 (-)	48.86 (-)	40.85 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1985 - 1986
69.18 (-)	69.18 (-)	59.55 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1984 - 1985
87.64 (-)	87.64 (-)	80.30 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1983 - 1984
76.62 (-)	76.62 (-)	66.56 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1982 - 1983
73.78 (-)	73.78 (-)	64.42 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1981 - 1982
- (-)	94.10 (-)	84.18 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1980 - 1981
- (-)	85.39 (-)	74.48 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1979 - 1980
- (-)	76.09 (-)	67.79 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1978 - 1979
- (-)	65.05 (-)	57.06 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1977 - 1978
- (-)	81.89 (-)	72.43 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1976 - 1977
- (-)	65.32 (-)	51.30 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1975 - 1976
- (-)	52.59 (-)	46.22 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1974 - 1975
- (-)	76.40 (-)	64.86 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1973 - 1974
- (-)	45.89 (-)	37.95 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1972 - 1973
- (-)	37.14 (-)	33.92 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1971 - 1972
'A Index'	'A' (NE)	'B' (NE)	'A' (FE,fwd)	'A' (NE,fwd)	'B' (NE,fwd)	

Tableau 4.2 Évolution de l'indice Cotlook de 1999 à 2008

'A Index'	'A' (NE)	'B' (NE)	'A' (FE,fwd)	'A' (NE,fwd)	'B' (NE,fwd)	
52.84 (-)	52.84 (-)	49.60 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	1999 - 2000
57.20 (-)	57.20 (-)	53.72 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	2000 - 2001
41.81 (-)	41.81 (-)	38.96 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	2001 - 2002
58.95 (-)	55.71 (-)	52.39 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	2002 - 2003
68.28 (-)	69.19 (-)	66.65 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	2003 - 2004
52.19 (-)	53.52 (-)	51.19 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	2004 - 2005
56.13 (-)	57.04 (-)	54.92 (-)	- (-)	- (-)	- (-)	2005 - 2006
59.14 (-)	60.78 (-)	56.94 (-)	65.05 (-)	66.75 (-)	- (-)	2006 - 2007
72.90 (-)	75.13 (-)	68.78 (-)	81.14 (-)	- (-)	- (-)	2007 - 2008
'A Index'	'A' (NE)	'B' (NE)	'A' (FE,fwd)	'A' (NE,fwd)	'B' (NE,fwd)	

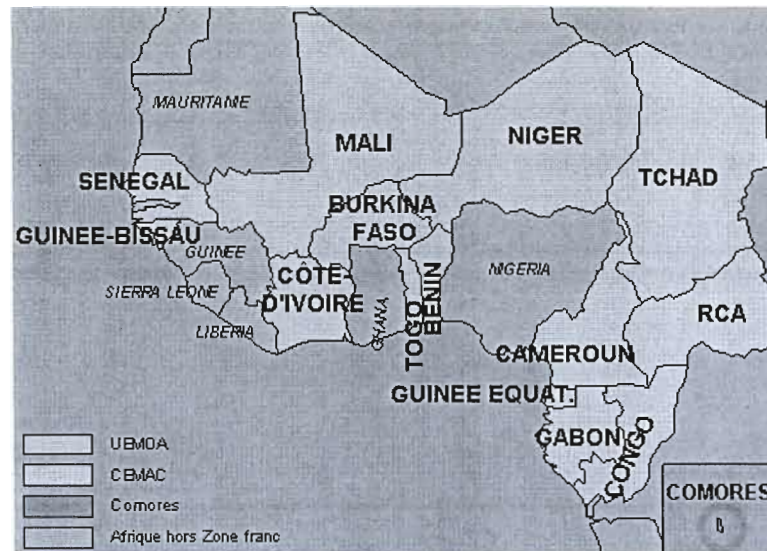


Figure 4.1 Afrique Zone franc (identifiée par les pays dont les noms sont écrits en gras)

4.1.2 La qualité : un avantage compétitif pour le coton africain

Malgré les subventions que s'accordent les pays du Nord, le cours du coton qui demeure à la baisse et une parité monétaire (euro/dollar américain) particulièrement défavorable pour la zone franc, les filières cotonnières africaines présentent tout de même un avantage concurrentiel important sur le marché mondial, soit l'excellente qualité de leur coton (Lettre de Dagrís no 19). En effet, le coton africain présente de nombreux avantages qui lui permettent d'être de qualité supérieure : la culture du coton africain est pluviale, les traitements phytosanitaires et les apports d'engrais sont restreints – étant donné le coût élevé des intrants et les moyens financiers précaires de plusieurs producteurs africains – et la récolte est manuelle, ce qui permet l'obtention d'une fibre largement moins contaminée et par conséquent, de bien plus grande qualité.

A contrario, les pratiques culturales des pays développés contribuent largement à ce que la fibre de coton soit contaminée, et donc, de moins bonne qualité. Afin de protéger les plants des risques d'infestations, 15 à 20 traitements pesticides sont pratiqués annuellement. En conséquence, afin de compenser une partie des exportations d'éléments

minéraux et d'assurer des productivités élevées, il est fréquent que l'épandage d'engrais chimiques dépasse les 500 kg par hectare. De plus, la mécanisation des méthodes culturales est facilitée par l'utilisation de régulateurs de croissance et l'usage de défolians après l'ouverture des capsules. Contrairement à la récolte à la main, la récolte mécanisée ne collecte pas que la capsule de coton, mais également les bractées, ainsi que les résidus de feuilles et de brindilles. Avant l'égrenage, le passage dans des unités de nettoyage devient donc indispensable, un processus qui fragilise la fibre de coton et qui double les coûts d'égrenage. En comparaison, en Afrique de l'Ouest et du Centre, compte tenu du prix d'acquisition des intrants, les quantités utilisées atteignent rarement plus que 200 kg par hectare en ce qui a trait aux engrais, et l'épandage de pesticides s'effectue en moyenne 4.5 fois au courant d'une saison. De plus, les traitements phytosanitaires cessent avant la déhiscence des capsules, ce qui fait que la fibre est alors exempte de toute trace de pesticides. Généralement, la fibre de coton africain est donc exempte de toutes traces de produits chimiques, ce qui représente un atout considérable au moment de la vente (Lettre de Dagrís no 25). Pour l'acheteur, un coton de qualité, c'est-à-dire très blanc et peu chargé d'impuretés, permet d'une part, de réduire l'utilisation de produits pour le blanchiment de la fibre, ce qui réduit substantiellement les coûts de teinture. D'autre part, lorsque le coton est trop chargé d'impuretés, cela pose problème au niveau de la filature, puisque le coton s'emmêle dans la machinerie, ce qui nécessite de faire plusieurs nœuds et réduit par conséquent la résistance du fil.

Cependant, le coton ouest-africain a subi une baisse de sa demande sur les marchés mondiaux, puisque la fibre avait tendance à être contaminée par des ficelles de plastique durant la récolte et lors du stockage, ce qui en réduisait considérablement la qualité et par conséquent, tout avantage comparatif sur le marché mondial. Le Comité international consultatif du coton (CICC) soutient que la lutte contre la contamination, principalement au niveau du polypropylène, constitue certainement le meilleur moyen d'améliorer la compétitivité du coton ouest-africain et d'en augmenter le prix de vente (OCDE, 2006).

4.1.3 Des solutions à la crise

Les filières cotonnières ouest-africaines ont pratiquement toujours reçu du soutien de la Commission européenne. En effet, dès la première convention de Lomé, un accord de

coopération commerciale signé en 1975 entre la Communauté économique européenne et 46 pays de l'ACP (aujourd'hui remplacé par l'accord de Cotonou), la Commission européenne propose un système unique qui a pour objectif de mettre à la disposition des pays de l'ACP des moyens importants pour financer le secteur agricole lorsqu'il se trouve en difficulté suite à une baisse des recettes d'exportation et que l'on appelle le Système de stabilisation des exportations des produits agricoles (STABEX). Ainsi, la vocation de ce système est de faire bénéficier les producteurs des pays de l'ACP d'une assurance qui leur garantisse des ressources aussi stables que possible et de rapporter les devises nécessaires au développement du pays. On appelle plus précisément COM STABEX COTON le système qui s'applique plus particulièrement à la filière cotonnière. L'acronyme COM signifie « cadre d'obligations mutuelles », ce qui implique que le gouvernement doit justifier l'utilisation qu'il fera de l'argent qui lui sera ainsi remis. Au fil des ans, ce système a également été appuyé par d'autres initiatives de sécurisation de la filière.

Ainsi, devant la situation précaire dans laquelle se sont retrouvés plusieurs producteurs de coton de l'Afrique de l'Ouest et du Centre à la suite de la dernière crise mondiale, et étant donné le délai de huit ans qui a été accordé pour l'application des résolutions proposées par l'OMC en 2005, les pays africains producteurs de coton ont vu l'urgence d'élaborer des solutions qui permettraient aux producteurs de sortir de l'impasse, et ce, dans une perspective à long terme. Afin de pallier cette problématique, les pays africains ont donc travaillé, d'une part, à la création d'interprofessions nationales pour la filière cotonnière, lesquelles sont constituées des organisations de producteurs de coton et des sociétés cotonnières. Ces démarches ont d'ailleurs été encouragées par l'Agence française de développement dans le cas du Sénégal, alors qu'elle a accordé un financement substantiel pour la création d'une interprofession dans la filière coton. D'autre part, toujours avec l'aide de certaines agences de développement, les États ont également œuvré à la création de fonds de lissage (les démarches sont toujours en cours dans le cas du Sénégal), lesquels seraient éventuellement gérés par les interprofessions elles-mêmes (alors que les ressources financières du fonds seraient confiées à une institution bancaire indépendante) et auraient pour objectif d'absorber les chocs externes du marché, et ainsi sécuriser le revenu des producteurs. Ce fonds de lissage viserait en fait à remplacer le fonds de soutien déjà en place, lequel vise à assurer la stabilisation interne de la filière. Le mécanisme de lissage aurait pour principaux avantages d'assurer une meilleure

transparence dans la gestion du fonds et une meilleure répartition des bénéfices à travers la filière. D'autres démarches ont également été entamées afin que ces interprofessions puissent aussi contracter des prêts à long terme à des taux bonifiés auprès des systèmes bancaires.

Enfin, face à la situation difficile engendrée par la crise mondiale du coton, la diversification des sources de revenus s'avère également être une solution potentielle pour contrer les effets néfastes de la crise et sécuriser le revenu des producteurs, mais sur une perspective à long terme toutefois :

En tout cas, dans certaines régions du Sahel, le coton est la seule culture de rente viable pour les petits exploitants, et le système de rachat de la production chaque saison à un prix fixe, mis en place par les sociétés cotonnières, constitue une des sources de revenus les plus stables. En raison de la **vulnérabilité** [l'accentuation en caractère gras est de l'auteur de la publication originale] de la production et du commerce du coton liée à des facteurs externes propres au système économique international et à la variabilité des prix, la diversification des sources de revenus des exploitants ne peut qu'être bénéfique à long terme, qu'elle passe par l'adoption de nouvelles cultures ou d'activités non agricoles. Cependant, il faudra du temps et de l'argent pour mettre en place des sources de diversification viables d'un point de vue économique, tout particulièrement dans le Sahel. Le coton devrait donc continuer de revêtir, à court et moyen terme, une grande importance (OCDE, 2006).

Selon François Traoré, président de l'Association des Producteurs de Coton Africain (APROCA) « le coton est, en zone cotonnière, la locomotive du développement » (Lettre de Dagrif no 19). Il s'avérait donc important de trouver des solutions immédiates et prometteuses pour améliorer la situation des producteurs ouest-africains. Ainsi, étant donné la qualité de la fibre de coton africain, la situation financière précaire des producteurs ouest-africains et l'importance de la culture du coton comme source de revenus viable et stable pour ces exploitants, le commerce équitable s'est présenté comme une solution plausible et potentiellement efficace pour améliorer les conditions de vie de ces producteurs. C'est donc en 2005 que le projet de commerce équitable fut initié en Afrique par les sociétés cotonnières, les organisations de producteurs de coton d'Afrique de l'Ouest (Sénégal, Mali et Burkina Faso) et du Centre (Cameroun), en partenariat avec

Max Havelaar et Dagrís (devenue Geocoton)⁴ dans le cas du Sénégal et du Burkina Faso. La filière cotonnière devint alors la première filière non alimentaire du commerce équitable. Par ailleurs, il est également important de préciser que ce projet a bénéficié de l'appui financier du Ministère français des affaires étrangères et du Centre pour le développement de l'entreprise (entité paritaire ACP/UE). Les vêtements fabriqués à base de coton labellisé Max Havelaar sont distribués à travers la grande distribution (LA Redoute, Armor Lux, etc.), la vente par correspondance, les chaînes, les boutiques spécialisées ou encore les détaillants multimarques. Selon Dagrís/Geocoton, pour les filières cotonnières africaines, le commerce équitable ne constituait pas seulement un commerce alternatif ou une nouvelle niche de marché. Leur engagement dans le commerce équitable était et demeure encore aujourd'hui un élément déterminant pour la sauvegarde et la défense du coton en Afrique (Lettre de Dagrís no 17).

4.2 Le cas de la filière cotonnière sénégalaise : mise en contexte

Le Sénégal est le seul pays d'Afrique où la culture cotonnière est conduite dans une économie largement dominée par l'arachide. À titre comparatif, alors que le Mali produisait aux alentours de 400 000 tonnes de coton graine en 2006-2007, le Sénégal atteignait quant à lui un record historique de production, avec 52 421 tonnes de coton graine. Toutefois, malgré cette modeste production, la culture du coton représente pour plusieurs dizaines de milliers de Sénégalais la seule activité culturelle possible et donc leur seul revenu potentiel.

Au moment de notre séjour de recherche au Sénégal, la filière cotonnière venait non seulement d'atteindre un record historique de production lors de la dernière campagne, mais elle avait également vu une nette amélioration de sa productivité, laquelle était passée de 926 kg de coton graine à l'hectare en 2004-2005, à 1 196 kg/ha en 2006-2007.

⁴ Geocoton, anciennement la Compagnie française pour le développement des fibres textiles (CFDT), puis Dagrís (Développement des agro-industries du Sud), est une entreprise publique française dont les principales activités sont la production de fibre de coton et de semences, la commercialisation et le contrôle de la qualité de la fibre de coton, la production et la commercialisation de produits oléagineux. L'entreprise s'occupe également de la filière logistique au service des sociétés de production cotonnières et oléagineuses. Geocoton est présente dans six régions du globe : la France, le bassin méditerranéen, l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique Australe et l'Océan Indien, l'Asie Centrale et le Brésil.

Ce succès était d'autant plus remarquable qu'il survenait dans un contexte où la production de coton graine pour l'ensemble de la zone franc était en baisse (2 685 000 tonnes en 2004-2005 contre 1 974 000 tonnes en 2006-2007). Trois aspects permettent d'expliquer ces améliorations : 1) la mise en place d'un itinéraire technique intensif avec un contrôle très rigoureux de la qualité des intrants agricoles, 2) la structuration de la profession et 3) un environnement institutionnel et politique favorable (Lettre de Dagris no 21).

4.3 Organisation de la filière

La filière de coton sénégalaise est composée de trois niveaux d'organisation. En amont, on retrouve les producteurs, lesquels sont d'abord regroupés dans des groupements de producteurs de coton (GPC), qui se rassemblent ensuite en union de secteur (US-GPC), selon les régions où se situe chacun des GPC. La filière est ensuite constituée de la Fédération Nationale des Producteurs de Coton (FNPC), laquelle regroupe les 80 000 producteurs de coton du Sénégal. Enfin, en aval de la filière, on retrouve la société cotonnière, la SODEFITEX, seule entreprise à égrainer et commercialiser le coton (fibre, graine et semence) au Sénégal. En mars 2007, une interprofession, sous le nom de l'Association Sénégalaise Interprofessionnelle du Coton (ASIC), a été créée, regroupant ainsi l'ensemble des acteurs du secteur coton au pays.

4.3.1 Fédération nationale des producteurs de coton

La FNPC a été créée en juin 1998 au terme d'un fastidieux processus entamé à la suite de la grève du coton⁵ de 1989/90. Elle a pour rôle de développer la culture cotonnière du Sénégal. Pour ce faire, elle doit d'abord s'assurer de la qualité des intrants et que la

⁵ Grève du coton de 1989 : en 1989/90, à la suite de la baisse des cours mondiaux du coton et dans la dynamique de la nouvelle politique agricole, la SODEFITEX avait décidé unilatéralement (sans concertation avec les producteurs) de diminuer la subvention sur les produits insecticides; ce qui s'est traduit par un doublement du prix de cet intrant stratégique. Il s'en est suivi un mouvement de boycottage de la culture cotonnière entraînant une baisse de 50 % des intentions de culture. C'est à partir de là que producteurs et SODEFITEX ont tissé des canaux de concertation et que le processus de structuration des cotonculteurs qui a abouti à la naissance de la FNPC a été initié (d'après un document corporatif de la SODEFITEX, août 2002).

quantité commandée à chaque campagne représente adéquatement les besoins des producteurs. La fédération s'assure également de représenter les producteurs auprès des différentes institutions sénégalaises et de faire respecter les droits des producteurs. La FNPC se compose d'un président, d'un directeur exécutif, d'un conseil d'administration, d'un bureau exécutif et d'une direction exécutive. Le bureau est formé des producteurs élus au sein du conseil d'administration des régions cotonnières et a pour mandat de mettre en œuvre tout ce qui a préalablement été entériné par le conseil d'administration. La direction exécutive est quant à elle formée de la direction technique, de la direction exécutive et de la comptabilité, ainsi que de nombreux techniciens et chauffeurs. C'est cette direction qui est chargée de coordonner l'ensemble des activités de la FNPC. Selon les dires de son président et de la direction générale de la SODEFITEX, la FNPC et cette dernière entretiennent de véritables liens de partenariat. À l'image de la bonne entente qui règne entre les deux organisations, notre entrevue avec le président de la FNPC a été coordonnée par la SODEFITEX elle-même et l'entretien s'est effectué à ses bureaux.

4.4 La SODEFITEX

4.4.1 Présentation générale

La SODEFITEX, Société de développement des fibres textiles, a été fondée le 15 mars 1974 comme société d'économie à capitaux publics majoritaire. En plus de sa vocation de développement de l'agro-industrie cotonnière, elle avait une mission de société régionale de développement rural du Sénégal Oriental et de la Haute Casamance. L'entreprise avait pour mission d'intervenir dans les domaines de l'alphabétisation, de la formation de techniciens ruraux, de l'élevage et des cultures céréalières, de l'organisation et de la structuration des organisations paysannes, de l'hydraulique villageoise et de la réalisation de pistes rurales. Ses objectifs principaux demeuraient toutefois l'amélioration des revenus des producteurs et l'approvisionnement de l'industrie textile locale en matières premières.

Sa privatisation eut lieu quelque 30 ans plus tard, soit le 13 novembre 2003, et par la même occasion, elle fut rebaptisée la Société de développement et des fibres textiles (texte souligné par l'auteure pour mettre l'accent sur la modification apportée). Selon

l'information disponible sur le site Internet de l'entreprise, « Cette nouvelle dénomination sociale [marquait] son ancrage dans la perspective du développement durable. La SODEFITEX [s'affirmait désormais] comme une société de développement ». Dans le cadre de cette transformation, la société a fait de la qualité, de la compétitivité et de la diversification agro-industrielle ses nouveaux défis. À la suite de sa privatisation, le capital de la SODEFITEX fut réparti comme suit :

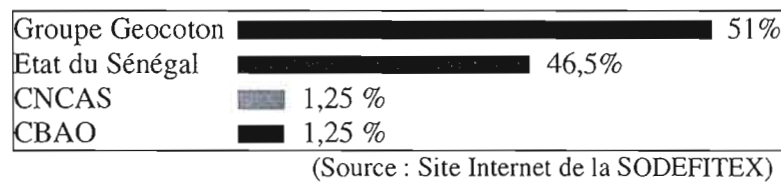


Figure 4.2 Répartition du capital de la SODEFITEX

Dans le cadre de sa mission de développement de l'agro-industrie cotonnière au Sénégal, les activités de la SODEFITEX sont :

- le conseil agricole;
- la formation des cotonculteurs;
- la collecte de la production de coton graine;
- l'égrenage (production de fibre et de graine de coton);
- la vente de la fibre et de la graine de coton.

Les marchés de la SODEFITEX se distinguent selon les produits offerts. La vente de la fibre s'effectue essentiellement (97 %) à l'international, à des clients tels que la COPACO (filiale française du Groupe Geocoton), Dunavant, Reinhart, Weil Brothers, etc., tandis que les 3 % restant sont écoulés localement auprès de la Cotonnière du Cap-Vert et de la Nouvelle Société Textile Sénégalaise. À l'inverse, ce sont 85 % des ventes de la graine de coton qui sont effectuées sur le marché local, tandis que les 15 % restant sont écoulés à l'export. La SODEFITEX produit en moyenne 20 000 tonnes de fibre de coton par année.

Outre le développement de l'industrie agro-cotonnière, la SODEFITEX offre également de la prestation de services en développement rural à tout type d'acteurs tels que les entrepreneurs privés, les organisations paysannes, l'État, les ONG et les bailleurs de

fonds internationaux. BAMTAARE – Base d’Appui aux Méthodes et techniques pour l’Agriculture, les Autres Activités Rurales et l’Environnement – est la structure chargée des missions de service public de la SODEFITEX. Cette division offre des services dans divers domaines : alphabétisation et post-alphabétisation; structuration et professionnalisation des organisations paysannes; formation et conseil de gestion aux exploitations agricoles; recherche-développement et diversification, productions animales et productions végétales.

La culture de l’entreprise s’articule autour d’un système de valeurs qui se décline en trois points :

- Une éthique de développement durable qui place l’accroissement des revenus des petites exploitations agricoles familiales, le développement des ressources humaines et la préservation des ressources naturelles au centre de ses préoccupations;
- La promotion de la qualité à tous les niveaux de l’entreprise;
- Une éthique des affaires qui allie la transparence et l’équité (site Internet de la SODEFITEX).

La vision de l’entreprise, qui est elle aussi clairement exposée sur son site Internet, démontre la prédominance du développement durable dans la stratégie de la SODEFITEX :

- Bâtir une cotonculture pluviale moderne et durable, permettant d’offrir des revenus stables et rémunérateurs à des milliers de petites exploitations agricoles familiales.
- Construire une SODEFITEX nouvelle, propriété des cotonculteurs, des salariés et des investisseurs privés et de l’État et qui est gérée selon les normes les plus avancées et diversifiant ses activités agro-industrielles.
- Maintenir notre présence dans la vallée du fleuve Sénégal, par l’initiation d’un système de culture irriguée à base de coton et d’autres spéculations à haute valeur ajoutée.
- Satisfaire les besoins d’une filature locale performante et exporter les surplus de production avec une surcote découlant des efforts pour la consolidation de la qualité.
- Produire à terme près de 100 000 tonnes de coton-graine et plus de 43 000 tonnes de coton fibre d’excellente qualité.
- Renforcer nos prestations de services en développement rural en soutien à l’émergence d’une nouvelle économie rurale dans le Tiers-Sud du Sénégal.
- Jouer un rôle actif dans la défense du coton africain qui est aujourd’hui compromis par l’effet des subventions européennes et américaines.

4.4.2 Son fonctionnement

La production de coton s'organise essentiellement entre la société cotonnière et les producteurs de coton. De son côté, l'entreprise encadre la production, fournit les intrants à crédit, achète le coton graine à un prix qui est préalablement annoncé, égrène le coton, puis commercialise la fibre et la graine de coton sur les marchés locaux et internationaux. Par le biais de la Fédération des producteurs de coton, laquelle représente l'ensemble des producteurs de coton sénégalais auprès de la SODEFITEX, les groupements de producteurs se chargent quant à eux de passer les commandes d'intrants, de gérer les « crédits intrants » - lesquels sont contractés auprès de la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS), puis ils effectuent le classement du coton graine et assurent la commercialisation primaire du coton graine auprès de la SODEFITEX. La figure 4.3 représente en détail le fonctionnement de la filière cotonnière du début à la fin d'une campagne.

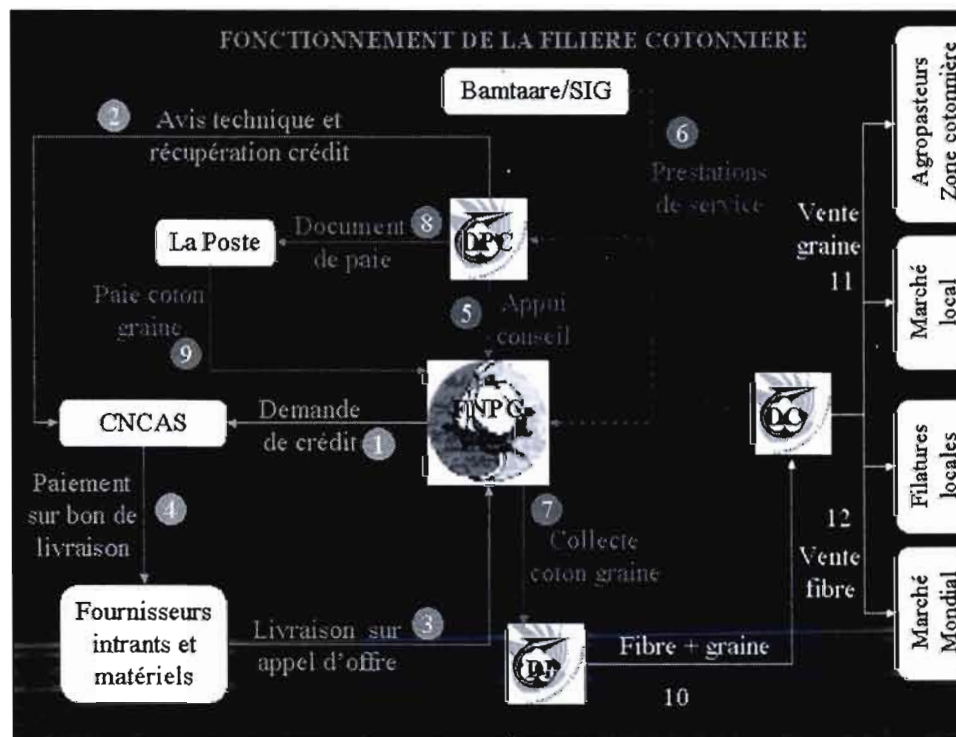


Figure 4.3 Fonctionnement de la filière cotonnière sénégalaise (d'après un document de présentation de la SODEFITEX)

4.4.2.1 Gestion des intrants et du crédit

Afin qu'ils soient en mesure d'assurer la gestion des intrants et du crédit, la SODEFITEX, dans le cadre de son programme d'alphabétisation fonctionnelle, a formé un gestionnaire par groupement. Ce gestionnaire est responsable des stocks de matériel et d'intrants, il tient à jour les documents relatifs au crédit agricole et il a la responsabilité de sa récupération durant la commercialisation du coton graine. La SODEFITEX a ainsi voulu transférer des opérations de base aux GPC, afin qu'ils puissent se responsabiliser davantage. Ce processus de responsabilisation a d'autant plus été renforcé par la totale prise en charge du crédit par la FNPC, laquelle traite maintenant directement avec la CNCAS. La SODEFITEX agit quant à elle à titre de centrale d'achat et de conseiller technique auprès des GPC. Chaque GPC élabore son propre plan de campagne, en déterminant ses besoins en intrants et en matériel agricole. Ce plan s'effectue par le biais d'une assemblée générale de recensement des intentions de culture de chaque producteur. Les GPC transmettent ensuite leur demande à l'US-GPC qui les regroupe. Chaque union de secteur achemine ensuite les demandes à la FNPC, qui grâce au crédit accordé par la CNCAS, achète le matériel et les intrants à la SODEFITEX.

Il existe trois types de crédit accordé aux producteurs, soit le crédit court terme intrants, le crédit moyen terme SODEFITEX et le crédit moyen terme CNCAS. Le crédit court terme intrants constitue le crédit qui est financé par la SODEFITEX et la CNCAS et qui permet aux producteurs de se procurer les semences, les herbicides, les engrais et les insecticides. Le crédit moyen terme SODEFITEX est financé de la même manière que le crédit court terme intrants, mais il vise l'acquisition d'appareils de traitements phytosanitaires. Enfin, le crédit moyen terme CNCAS concerne le matériel agricole tel que les semoirs, le matériel de labour et de sarclage et est financé par la CNCAS, sous la garantie de la SODEFITEX. À titre indicatif, en 2002-2003, le taux d'intérêt sur ce type de crédit était de 7,5 %.

La SODEFITEX travaille également en collaboration avec la Poste pour les paies des producteurs. Grâce à ce partenariat, les producteurs sont à même de recevoir leur rémunération dans un délai de trois à cinq jours ouvrables à partir du moment de la vente de leur production.

4.4.2.2 Organisation de la campagne de commercialisation

Les GPC assurent eux-mêmes, par l'intermédiaire du gestionnaire, du relais technique de production cotonnière (RTPC) et du trésorier, la commercialisation primaire du coton graine, avec l'appui des conseillers agricoles de la SODEFITEX. Un employé de la SODEFITEX détermine d'abord la qualité de chaque tas de coton graine avant que l'équipe de commercialisation du GPC ne pèse le coton. Une première pesée s'effectue ensuite au village même, grâce aux bascules qui sont sur place. Le peseur du GPC exécute alors les pesées par producteur, puis le tenant du cahier de marché remet les « coupons d'achat » aux producteurs, après avoir fait les calculs relatifs au recouvrement du crédit. Des employés chargent le coton dans le camion et le convoyeur du GPC accompagne le convoi jusqu'au pont-basculé, situé à l'entrée du site de la SODEFITEX à Kédougou. Une seconde pesée est alors effectuée et un autre coupon, appelé le « coupon pont-basculé » est remis au convoyeur, sur la base duquel s'effectuera le paiement du coton graine.

4.4.2.3 Système de fixation du prix du coton graine

Le prix national pour le coton conventionnel est fixé au début de chaque campagne de production à la suite de négociations tripartites entre la SODEFITEX, la FNPC et le gouvernement. Il dépend du cours de la fibre sur le marché international et d'un prix plancher. Ce prix plancher a pour fonction de garantir aux producteurs une rémunération convenable, tout en assurant la conciliation des objectifs de production et de flexibilité d'achat du coton graine. Ce prix plancher est revu à la baisse en cas d'épuisement du fonds de soutien, afin de garantir l'équilibre de la filière. Ce fonds est logé dans un compte rémunéré et doté d'un capital initial de 1 milliard de F CFA. Les intérêts du compte garantissent le montant du fonds qui, en cas de besoin, est alimenté par des versements annuels de la part de la SODEFITEX – seulement si sa marge brute est positive.

Le prix varie ensuite en fonction de la qualité du coton. Comme mentionné précédemment, un classement primaire est d'abord effectué au champ. L'estimation de la qualité s'effectue ensuite manuellement par les employés du service de classement de la

SODEFITEX, et chaque 100^e échantillon est passé dans une machine dont les différentes composantes permettront de confirmer ou d'infirmer le classement manuel. L'estimation de la qualité s'effectue à partir de trois catégories de critères⁶, puis la fibre est classée dans l'une des six catégories, soit Sigal S, Sigal, Tama, Saval, Sève ou Mako. Généralement, le coton classé Sigal S et Sigal est un coton de 1^{er} choix. Le coton Sigal (trop crémé et/ou trop chargé), Tama, Saval et Sève est un coton de 2^e choix, tandis que le Mako est obligatoirement un coton de 3^e choix. Le prix est alors établi selon le classement de la fibre de coton. Ce prix est réduit de 10 F CFA/kg au fur et à mesure que la qualité diminue d'un échelon (ex. de Sigal S à Sigal).

- Longueur**
Grade
- Couleur
 - Blanc/brillant
 - Blanc/sombre
 - Crémé
 - Terne/gris/mat
 - Taux de charge (impuretés)
 - Préparation
- Caractère**
- Finesse/maturité
 - Allongement avant la rupture
 - Ténacité/résistance de la fibre

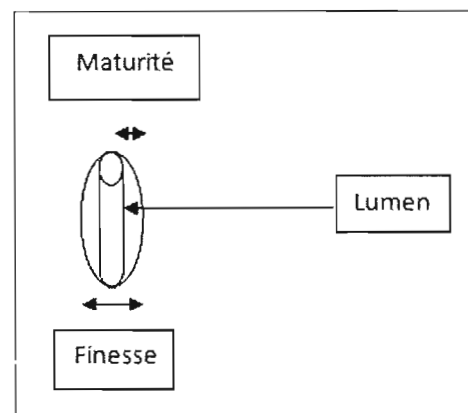


Figure 4.5 Schématisation de la fibre de coton

Figure 4.4 Critères d'estimation de la qualité

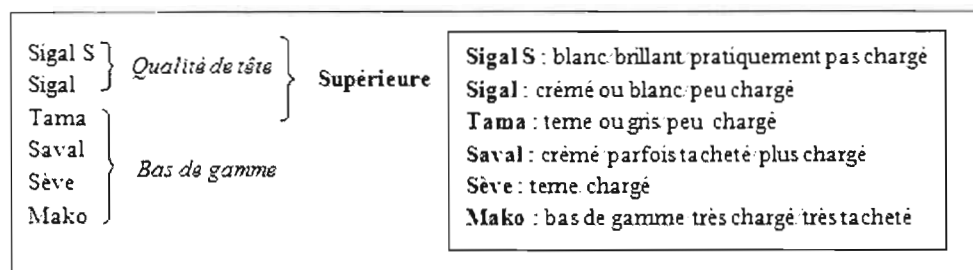


Figure 4.6 Classement de la fibre

⁶ Le 13 juillet 2005, une rencontre s'est tenue en France pour établir des standards communs de qualité pour les pays africains producteurs de coton, et ce, afin de lutter contre le coton subventionné. Les standards s'échelonnent de 0 à 4, 0 étant la qualité supérieure et 4 la qualité inférieure.

4.4.3 Caractéristiques de la zone cotonnière

La zone d'intervention de la SODEFITEX correspond à la zone cotonnière du Sénégal. Tel que l'illustre la figure 4.7, la zone cotonnière (représentée selon les différents tons de verts) couvre le Sud du Sine Saloum, le Sénégal Oriental et la Casamance Continentale. Cette zone, qui représente près de 46 % du territoire national (le tiers du territoire national si l'on exclut le parc national du Niokolo Koba), regroupe une partie des régions administratives de Kaolack, Fatick, Tambacounda et Kolda.

Cette zone présente une situation agroécologique relativement favorable. Cependant, le raccourcissement de la période pluvieuse, de fortes variations des précipitations et la fragilité des sols constituent autant d'éléments qui indiquent une dégradation progressive de cette situation propice aux activités culturales. Par ailleurs, en plus des conditions pédoclimatiques de moins en moins favorables, la culture du coton au Sénégal est également confrontée à une forte pression parasitaire et à une hausse des coûts des intrants agricoles.

Quoique 27 % de la population sénégalaise habite la zone cotonnière, la densité moyenne de la population y demeure très faible. Les ethnies dominantes sont les Peulhs, les Wolofs et les Mandés. Alors que l'agriculture et l'élevage demeurent les principales sources de revenus des populations, on constate également une progression dans le développement d'activités non agricoles, telles que l'artisanat et la prestation de services.

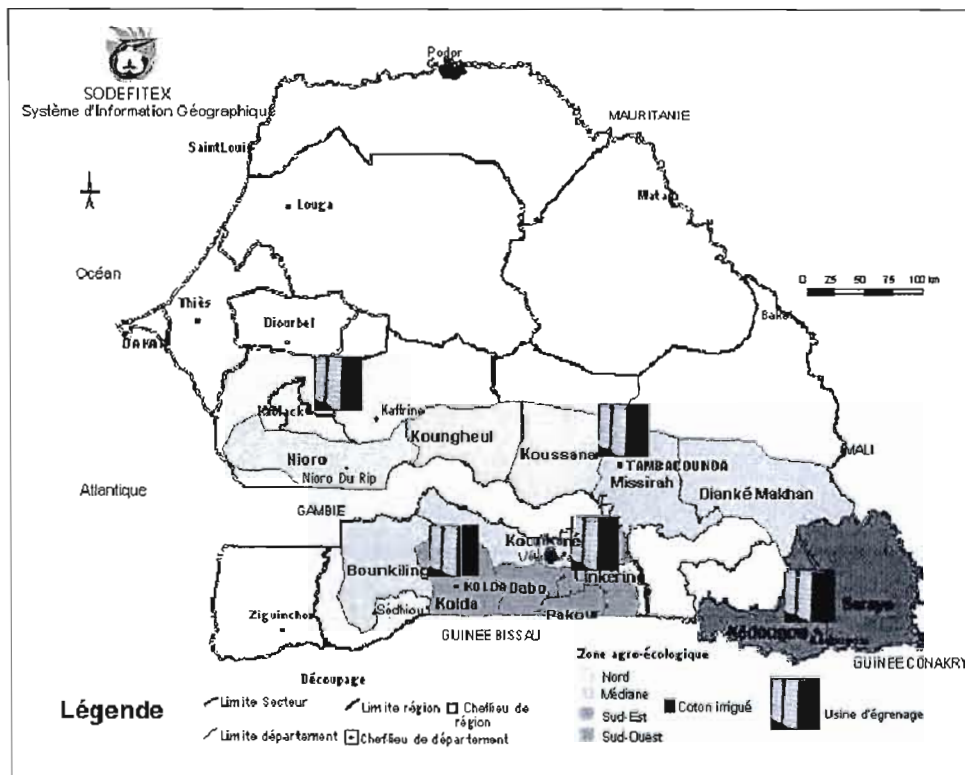


Figure 4.7 Zone cotonnière du Sénégal (d'après un document de présentation de la SODEFITEX)

4.4.4 Le projet de développement durable de la SODEFITEX

Devant la situation précaire des producteurs de coton sénégalais, la SODEFITEX s'est donnée pour mission d'améliorer la situation économique et les conditions de vie des producteurs avec qui elle travaille. Sur son site Internet, la société décrit d'ailleurs son cœur de métier comme suit :

Notre activité principale est le développement de l'agro-industrie cotonnière. La SODEFITEX travaille aussi à l'émergence d'autres activités agro-industrielles rentables respectueuses de l'environnement et inscrites dans une perspective de développement durable (texte souligné par l'auteure).

C'est toutefois en 2000, avec l'arrivée d'Ahmed Bachir Diop à la direction générale de la SODEFITEX, que l'entreprise marque un véritable virage vers le développement durable.

Depuis plusieurs années, et plus particulièrement depuis qu'il occupe ses nouvelles fonctions, M. Diop a fait preuve de leadership au sein du secteur du coton en Afrique. Actuel président de l'Association Cotonnière Africaine (A.C.A), M. Diop a d'abord été premier vice-président de l'A.C.A. La SODEFITEX est d'ailleurs l'un des membres fondateurs de l'A.C.A, qui a été créée en 2002. Dès ses débuts à titre de directeur général de la SODEFITEX, M. Diop déploie une nouvelle planification stratégique pour l'entreprise qui s'articule autour du principe de développement durable. Son site Internet de même que plusieurs de ses documents corporatifs en font d'ailleurs la preuve.

L'ensemble des initiatives mises en place par la SODEFITEX depuis 2000 démontre la volonté de l'entreprise d'inscrire ses activités dans une perspective de démarche de la qualité, laquelle a pour objectif d'améliorer la qualité du coton produit et ainsi, de hausser les revenus des producteurs et de la SODEFITEX, et ce, en vue de favoriser un développement économique durable. À titre d'exemple, depuis le 18 mars 2005, l'entreprise est certifiée ISO 9001 version 2000 pour l'achat, le transport et l'égrenage du coton graine, ainsi que la production et la commercialisation de fibre, de graines et de semences de coton. Parallèlement à cela, la SODEFITEX produit depuis quelques années du coton L8 (*less contaminated*) et F8 (*free of contaminations*), deux marques déposées par sa filiale COPACO, et qui garantissent des niveaux supérieurs de pureté, ce qui lui permet d'avoir un coton de meilleure qualité et ainsi d'obtenir un meilleur prix sur le marché mondial. La marque L8 respecte 8 engagements constitutifs d'une démarche de qualité, et tout particulièrement la lutte contre la contamination de la fibre. À titre d'exemple, l'utilisation de sacs en polypropylène a été prohibée et remplacée par des sacs en cotonnade, ce qui permet une non-contamination du coton et, par le fait même, une meilleure conservation. Les programmes de diversification agro-industrielle développés par la division BAMTAARE font également partie des initiatives mises en place dans le cadre de la nouvelle planification stratégique de l'entreprise, et ce, afin d'assurer un développement économique durable, tant au niveau de la SODEFITEX que des producteurs du tiers-sud du Sénégal. Un projet basé sur le principe de l'écologie industrielle avait également été envisagé, sans qu'il ne puisse toutefois être concrétisé, étant donné l'absence d'autres industries dans la zone d'intervention de la SODEFITEX.

C'est donc dans le cadre de cette démarche globale que le projet de commerce équitable de la SODEFITEX a pris forme. À l'aube de la concrétisation de ce projet, certains

documents corporatifs relatent l'intérêt que présentent le commerce équitable et les objectifs qu'il permettrait de rencontrer :

L'enjeu est très important pour les producteurs de l'entreprise. En effet, il s'agit du renforcement des organisations de producteurs pour une autonomisation plus accrue, l'intégration des principes de protection et de gestion des ressources naturelles pour accroître la productivité et la qualité des productions en vue d'un développement durable du terroir. Ces efforts seront couronnés par une meilleure rémunération du produit commercialisé, ce qui est une garantie d'augmentation et de sécurisation des revenus. Ce processus garantit à l'entreprise, à terme, une qualité de produit fondamentale au renforcement de sa compétitivité sur le marché mondial du coton (Kanouté, 2004).

4.4.5 Le projet de commerce équitable de la SODEFITEX

Le projet de commerce équitable pour la filière cotonnière sénégalaise a été développé par la SODEFITEX, en partenariat avec Dagrif/Geocoton et Max Havelaar, et grâce à la participation du Ministère des Affaires Étrangères français et du Centre pour le Développement de l'Entreprise (ACP/UE) à titre de bailleurs de fonds. Le projet a d'abord été réalisé dans la région de Kédougou et la certification de trois premiers villages, Afia1, Ndébou, Thikétian, eut lieu en août 2004. À l'issue de cette première année, 79 tonnes de fibre de coton équitable ont été achetées et une prime totale de 8 094 492 F CFA (\pm 20 236 CAD) a été versée aux producteurs des trois villages concernés.

Lorsqu'il fut question de cibler une région particulière dans la zone cotonnière où serait implanté le projet de commerce équitable, Kédougou fut rapidement sélectionnée, et ce, pour trois principales raisons : 1) parce que cette région présente les potentialités cynégétiques (chasse) et agricoles les plus importantes du Sénégal, 2) parce qu'elle fait partie des trois départements les plus pauvres du pays et 3) parce qu'elle présente les meilleurs résultats en termes de qualité de la fibre de coton, une condition *sine qua non* au commerce équitable. L'agriculture demeure la principale activité du département de Kédougou, occupant la quasi-totalité de la population active, et l'usine d'égrenage de la SODEFITEX en constitue la seule activité industrielle. C'est donc dire que la production cotonnière demeure la seule activité économique viable pour l'ensemble des villageois de ce département. La productivité au champ est faible, notamment et surtout étant donné le

sous-équipement en matériel agricole des petits producteurs. Ce déficit de matériel ne permet pas aux producteurs d'exploiter de grandes superficies. Leur revenu annuel se situe donc en deçà du seuil de la pauvreté. La région de Kédougou souffre également de son enclavement : durant la saison des pluies, certains arrondissements sont même repliés sur eux-mêmes pour une durée allant de trois à cinq mois. Le manque d'infrastructures telles que des établissements scolaires, des cases de santé, des hôpitaux, des moyens de communication, etc. contribue également à la dégradation des conditions de vie de nombreuses familles.

Une fois la région ciblée, d'autres critères de choix ont été développés en vue de la sélection des GPC qui deviendraient les pionniers du commerce équitable au Sénégal :

- Production d'au moins 50 tonnes de coton graine;
- Très bonne qualité de coton graine;
- Très bonne gestion du groupement, ayant dans son comité deux techniciens villageois formés et jugés aptes (un relais technique production cotonnière et un gestionnaire);
- Respect de l'itinéraire technique proposé par le conseil agricole;
- Groupements situés à proximité des installations de la SODEFITEX pour un meilleur suivi.

En plus de répondre adéquatement à ces critères de sélection, les trois premiers GPC sélectionnés présentaient également des caractéristiques complémentaires favorisant grandement le démarrage d'un tel projet :

- Leur niveau d'organisation : comités de gestion fonctionnels et transparence au sein du groupement;
- Leur performance agricole au niveau de la culture cotonnière : bonne productivité et bonne qualité de coton graine;
- Leurs ambitions bien définies quant à l'utilisation démocratique de la prime sociale.

Le tableau 4.3 présente un sommaire des caractéristiques des trois GPC retenus. Les données présentées démontrent clairement que les trois GPC regroupent l'ensemble des critères nécessaires pour s'inscrire dans un projet de commerce équitable et qu'ils présentent un potentiel intéressant en vue de la réalisation d'un tel projet. Lors de leur entrée dans le commerce équitable, chaque GPC a dû déboursier 500 euros (soit 327 978, 50 F CFA) pour les inspections de confirmation de leur certification. Considérant la

situation financière précaire dans laquelle se trouvent les producteurs, il fut rapidement envisagé d'étendre la certification à l'union de secteur, afin de concentrer le processus et les frais de certification sur une seule organisation.

Ainsi, une fois les trois GPC choisis, en novembre 2003, les démarches furent entamées en vue de leur certification à l'automne 2004, démarches qui ont été reprises dans le cadre de la certification de l'US-GPC Kédougou (voir tableau 4.4). En tout premier lieu, la direction de la production cotonnière (DPC) de la SODEFITEX a mis en place des veillées d'animation, des jeux de rôle, du théâtre et des sketches, afin d'initier les producteurs au commerce équitable et de s'assurer de l'intégration par ces derniers des principes de base. Lors de ces veillées nocturnes, organisées à même les villages, les thèmes suivants ont été abordés avec les producteurs :

- La démocratie (« *halde footti* ») : expliquer aux producteurs que pour convoquer une réunion, le président, en commun accord avec les autres membres du bureau, doit fixer la date, l'ordre du jour et le lieu de la rencontre ;
- La transparence (« *laabo ndiral* ») : expliquer aux producteurs qu'il s'agit de veiller à la bonne gestion financière du GPC et de mettre en exergue la traçabilité dans la gestion des affaires collectives ;
- Le travail des enfants (« *gollingol sukaabe* ») : expliquer que le travail des enfants ne doit pas entraver leur développement social, physique et moral ;
- La protection de l'environnement (« *reenude ladde ndee* ») : expliquer aux producteurs que l'environnement joue un rôle important dans la survie des populations locales et pour le bétail. Démontrer que la forêt joue un rôle important dans la pharmacopée (plantes médicinales) et au niveau de l'alimentation des producteurs et qu'il est nécessaire de protéger les cours d'eau, les mares et marigots contre les pesticides ;
- La gestion des pesticides (« *reenaade et rentinde posone ko musiba* ») : expliquer aux producteurs que les produits doivent être mis hors de la portée des enfants et des animaux, et que les emballages doivent être incinérés après usage (d'après un document corporatif de la SODEFITEX).

En plus de s'assurer de la compréhension des principes du commerce équitable par les producteurs, la SODEFITEX a également collaboré à l'amélioration de l'itinéraire technique chez les producteurs, afin de s'assurer qu'ils produisent un maximum de coton de premier choix, le seul qui puisse être certifié équitable. La société cotonnière a assisté les GPC dans la rédaction des documents nécessaires à la certification, puisque la plupart des producteurs ne parlent pas français et qu'ils n'ont pas accès au matériel nécessaire pour produire les documents demandés par les organismes de certification. La SODEFITEX a également accompagné les producteurs dans l'adoption d'un système

simple de comptabilité pour la gestion de la caisse de chaque GPC impliqué. Des visites inter-GPC ont aussi été organisées, afin de permettre aux producteurs de partager entre eux leur expérience et leurs acquis. Enfin, un comité de pilotage a été mis en place, avec pour principal mandat d'assurer la sensibilisation et la formation sur les standards du commerce équitable et d'assurer le contrôle interne de gestion des ressources issues du commerce équitable. Une fois la certification acquise, la SODEFITEX a collaboré à ce que les membres du comité de pilotage puissent participer à l'une des Quinzaine du commerce équitable, en France, ainsi qu'à une réunion de concertation sur le commerce équitable au Mali.

En plus de la collaboration du personnel de la région de Kédougou, un stagiaire a également été recruté par la direction générale afin d'assurer la formation et la sensibilisation des GPC au commerce équitable. Plus précisément, sa mission consistait à informer les producteurs, former des leaders du commerce équitable et appuyer le bureau pour la rédaction de documents nécessaires à l'inspection. La démarche d'accompagnement adoptée par le personnel de la SODEFITEX et le stagiaire attribué au projet était basée sur le principe d'autonomisation des producteurs, afin qu'ils puissent éventuellement prendre totalement en charge la coordination de ce projet.

Au départ, quoique les principes du commerce équitable aient été clairement expliqués aux GPC concernés, la mise en pratique de ces principes a été entravée par certaines contraintes. À titre d'exemple, alors que les principes de démocratie et de transparence s'inscrivaient déjà dans le règlement intérieur des GPC (lequel avait été rédigé bien avant l'avènement du projet équitable), leur application concrète était quotidiennement confrontée au désintéressement des membres du GPC, au non-partage de l'information, à l'abus de pouvoir du bureau et à la non-maîtrise des rôles des membres du bureau. De plus, certaines couches sociales demeuraient marginalisées dans les prises de décisions et les personnes les plus âgées, dans le respect des us et coutumes des collectivités, détenaient un droit prioritaire à la parole et avaient tendance à gérer de manière personnelle l'information. Toujours en ce qui a trait à la démocratie, il n'était pas rare que quelques minorités décident au nom du groupe et que les responsabilités soient centrées autour d'une même personne ou d'une minorité influente. Dans un autre ordre d'idées, la participation des femmes demeurait grandement limitée, voire parfois même inexistante.

Lorsqu'elles occupaient des postes de décision, c'était généralement ceux de vice-présidente ou de trésorière.

Alors qu'en 2007, le coton équitable représentait environ 10 % de la production cotonnière de la SODEFITEX, soit quelque 5 906 tonnes, plusieurs étapes ont d'abord dues être franchies avant d'atteindre ce pourcentage, qui est d'ailleurs le plus élevé par rapport aux productions équitables des trois autres pays impliqués dans le projet de coton équitable en Afrique. Le tableau 4.4 représente les principales étapes qui ont été accomplies, du lancement du programme à la certification de deux unions de secteur.

Tableau 4.3 Portrait des trois premiers GPC certifiés

	THIOKETIAN	NDEBOU	AFIA1
Nombre de membres	166	86	75
Superficie totale (en hectares)	62	46	57,5
Revenu annuel (F CFA)	7 701 607	4 565 854	7 937 804
Superficie moyenne par membre	0,37	0,53	0,68
Revenu annuel moyen par membre	45 843 (~ 114,60\$ CAD)	52 481 (~ 131,20\$ CAD)	93 386 (~ 233,45\$ CAD)
Rendement moyen (kg/ha)	1131,35	1007,04	1253,13
Pourcentage de coton 1^{er} choix	80%	84%	98%

Tableau 4.4 Principales étapes de la réalisation du projet de coton équitable

DATE	ÉTAPES
Octobre 2003	Lancement du programme et choix de la zone de démarrage
Novembre 2003	Choix des 3 premiers GPC certifiés (Afia1, Ndébou, Thiokétian)
Octobre 2004	Certification des 3 GPC et mise en place d'un comité de pilotage
Septembre 2005	Certification de l'US-GPC Kédougou (13 GPC certifiés)
Août 2006	Renouvellement de la certification de l'US-GPC Kédougou (59 GPC certifiés)
Novembre 2006	Certification de l'US-GPC Saraya (38 GPC certifiés)
2007	US-GPC Kédougou (82 GPC certifiés); US-GPC Saraya (72 GPC certifiés)

4.5 L'Union sectorielle des groupements de producteurs de coton de Kédougou

4.5.1 Création de la coopérative et fonctionnement

Avant de faire l'objet d'une certification en tant que coopérative équitable en septembre 2005, l'US-GPC Kédougou avait d'abord été enregistrée à titre de groupement d'intérêt économique (GIE) UPC de Kédougou, le 19 avril 2001, au registre du commerce de Tambacounda. Les principales activités de ce GIE sont des activités de type agro-sylvo-pastorale, la production de coton et le commerce. Quoique l'Union soit certifiée en tant que coopérative équitable par FLO-Cert, elle regroupe également des GPC qui ne sont pas certifiés équitables.

L'US-GPC Kédougou est dirigée par un bureau qui se compose comme suit :

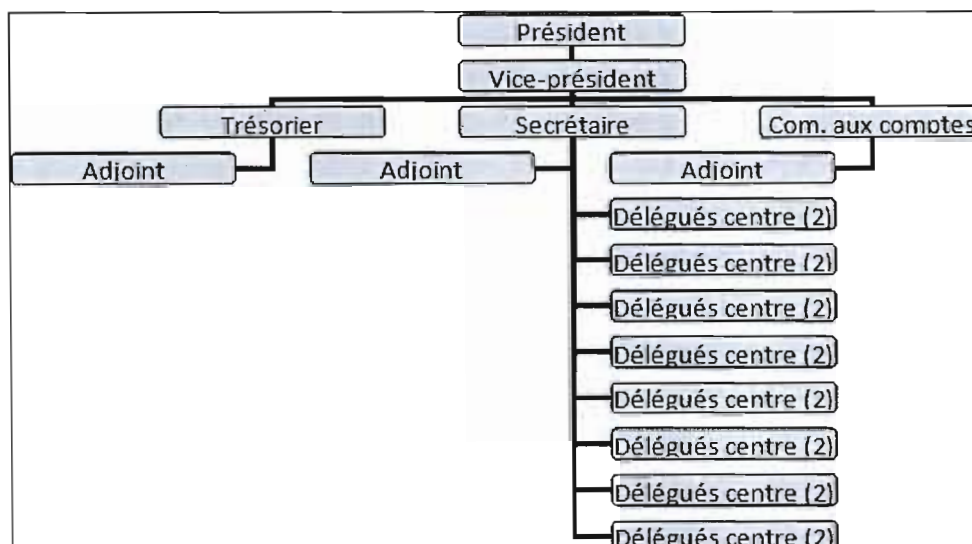


Figure 4.8 Organigramme type du bureau d'une Union de secteur

Le plus gros producteur de l'Union prend également part aux réunions du bureau, sans en faire officiellement partie. Les membres du bureau habitent tous des villages différents et généralement situés à plusieurs kilomètres de la ville de Kédougou (distance variant de 17 à 45 km au moment de notre visite). L'Union ne disposant pas d'infrastructure (aucun local, aucun matériel de bureau, etc.) ni de moyens de communication, les réunions du bureau se font peu nombreuses et les échanges entre les membres sont limités. Les

rencontres s'effectuent généralement dans les locaux de la SODEFITEX ou à un endroit qui a été loué pour l'occasion. Les membres du bureau sont élus par les délégués de chacun des centres (16 délégués). L'US-GPC Kédougou regroupe huit centres, lesquels regroupent chacun plusieurs GPC. Au total, l'US-GPC Kédougou comprend 144 GPC. Chaque GPC a un délégué et celui-ci peut se présenter pour être délégué centre. Il faut d'ailleurs absolument qu'un producteur soit délégué au sein de son GPC, s'il aspire éventuellement devenir délégué centre.

Les producteurs de coton de l'ensemble de la zone cotonnière se rassemblent en groupements de producteurs de coton, lesquels se regroupent ensuite sous forme d'union de secteur, que l'on appelle US-GPC. Chaque GPC a un comité de gestion, dont les membres sont élus démocratiquement tous les deux ans. Ce comité comprend :

- Le *président* : le président du comité est également président du Groupement. Ses responsabilités sont multiples : il est le représentant moral du groupement auprès de l'administration et des autres organismes; il convoque les assemblées générales et les préside; il veille à l'exécution des décisions prises en assemblées générales; il signe les procès-verbaux et les documents officiels; il a le pouvoir d'intenter et de suivre une action en justice.
- Le *secrétaire* (obligatoirement lettré) : il tient à jour la liste des membres du groupement; il rédige l'ordre du jour des assemblées générales et enregistre les délibérations de l'assemblée des membres, ainsi que celles du comité de gestion; il dresse et conserve les procès-verbaux.
- Le *trésorier* (obligatoirement lettré) : il tient le livre de caisse et garde les fonds du groupement tant que ces derniers ne sont pas versés à la banque; il exécute les décisions financières prises en assemblée générale.
- Le *gestionnaire* (obligatoirement lettré) : il est responsable des stocks de matériel et d'intrants; il détient la clef du magasin; il tient les documents relatifs au crédit agricole et a la responsabilité de sa récupération durant la commercialisation.
- Le *relais technique production cotonnière* – RTPC (obligatoirement lettré) : il est chargé de la formation technique des producteurs, des relevés statistiques, de la réparation des appareils de traitements, de l'organisation des chantiers de piquetage et de traitements phytosanitaires, de la conduite de champs d'essai ou de démonstration.
- Le *délégué des producteurs* : il est chargé de la communication des informations. Il représente le groupement auprès de la FNPC. Il peut être élu dans les différentes instances de cette fédération.
- Le « *gros producteur* » : il est le plus gros producteur du GPC et il est le conseiller du comité de gestion.

Chacun des GPC a un règlement intérieur qui comprend 11 articles qui détaillent l'objet du groupement, les démarches à suivre pour atteindre les objectifs du GPC,

l'adhésion/radiation, les ressources, les dépenses, la sauvegarde des fonds du groupement, le contrôle de gestion, les membres du comité de gestion, l'assemblée générale, les assemblées générales et finalement le crédit agricole.

4.6 Application des principes du commerce équitable

Afin d'évaluer l'application concrète des principes du commerce équitable dans le cadre du projet de coton équitable de la filière sénégalaise, rappelons d'abord que cela implique le commerce direct, le crédit, l'engagement des organisations du commerce équitable, le juste prix, la protection de l'environnement et le développement communautaire, la gestion démocratique et l'information du public.

4.6.1 Commerce direct

La SODEFITEX étant la seule société cotonnière en sol sénégalais, elle constitue par conséquent le seul acheteur potentiel de coton. L'instauration du projet de commerce équitable en 2005 n'a donc pas modifié les pratiques commerciales de l'entreprise avec les producteurs de coton, puisqu'elle a toujours acheté directement le coton aux groupements de producteurs de coton. Tel que nous l'avons mentionné précédemment, la SODEFITEX se rend directement sur place pour peser et acheter le coton, et ensuite le transporter vers ses usines d'égrenage situées à Kédougou et à Tambacounda. Il n'existe par conséquent aucun intermédiaire entre les producteurs de coton et la société cotonnière, laquelle se charge de commercialiser le coton sur le marché mondial.

4.6.2 Préfinancement

Quoiqu'il soit partie intégrante des principes du commerce équitable, le préfinancement n'est pas mis en pratique par la SODEFITEX. Cependant, comme nous l'avons mentionné précédemment, c'est la SODEFITEX qui se charge de fournir, à crédit, les intrants nécessaires à la culture du coton. L'entreprise a également mis sur pied un programme de subvention du matériel agricole, lequel permet aux producteurs d'acquérir

ce matériel à moindre coût, puisqu'il est subventionné à hauteur de 50% par la SODEFITEX. Lorsque des prêts sont contractés par la FNPC – au nom des US-GPC – c'est également la SODEFITEX qui se charge d'endosser la Fédération qui n'aurait autrement pas autant de facilité à obtenir du crédit. Nous avons d'ailleurs questionné le directeur général de la SODEFITEX à ce sujet, et il fut très clair et transparent face à cette problématique :

ABD : C'est vrai que vous avez posé le doigt sur un problème important... C'est que nous n'avons pas, nous payons au producteur le prix conventionnel, et on leur paye la partie, la prime équitable qu'au moment de la commercialisation. J'ai cru voir dans le mémo que vous m'avez envoyé que c'est parce qu'il y avait des difficultés financières. Il n'y en aurait pas qu'on ne l'aurait pas fait non plus; c'est une question de pratique. On ne peut pas vendre, payer ce dont on n'est pas sûr qu'on va le vendre parce que le marché, les gens vont le chercher. Et tant qu'on n'a pas l'assurance qu'ils peuvent l'acheter comme de l'équitable, on ne peut pas prendre le risque de payer de l'équitable. Maintenant effectivement, on est en train de travailler, on a commencé avec la Caisse nationale de crédit agricole, à discuter avec la Caisse nationale de crédit agricole, le partenaire de la FNPC et de nous-mêmes, pour envisager un préfinancement, qui serait pris en charge par la banque, la banque rurale, la Caisse nationale de crédit agricole. Les discussions sont bien avancées, et on pense que ça devrait pouvoir aboutir (entretien avec Ahmed Bachir Diop, le 2008-07-02).

4.6.3 Engagement des organisations du commerce équitable

Selon les propos du principal responsable du projet de coton équitable, Magnang Niang, des agents de terrain de la SODEFITEX dans la région de Kédougou et du directeur général, il existe une étroite collaboration entre l'entreprise et Max Havelaar France, de même qu'avec l'organisme de contrôle et de certification Ecocert, principalement pour la promotion du coton équitable. Selon divers documents corporatifs qui nous ont été remis et qui font le bilan des débuts du projet de coton équitable, un représentant de Max Havelaar s'était rendu sur place lors de l'inauguration du projet, afin de présenter le commerce équitable et de diriger les organisations dans l'intégration des critères du CÉ en vue de leur certification. Les organisations ont par la suite été présentes lors de l'évolution des organisations, tant au niveau de leur certification initiale que lors du renouvellement de leur certification.

4.6.4 Juste prix

Lors de notre visite sur le terrain, soit à l'été 2008, le prix offert par kilogramme était de 180 F CFA, soit le prix offert par kilogramme pour le coton conventionnel sur le marché mondial. À cela, la SODEFITEX versait une prime au producteur de 43 F CFA/kg (lors de la campagne 2007-2008, alors que la prime prévue pour la campagne 2008-2009 était de 48 F CFA), et une prime sociale de 34 F CFA/kg. Une lettre d'intention d'achat a été signée par la SODEFITEX à l'intention des producteurs certifiés commerce équitable, laquelle stipule que la SODEFITEX s'engage à « payer la production de coton graine, dès livraison par les cotonculteurs certifiés commerce équitable, au prix du coton conventionnel » et à « verser le différentiel de prix, pour compléter le prix minimum garanti FLO, au fur et à mesure de la commercialisation de la fibre; de même que la prime sociale ». Les producteurs reçoivent donc la prime sociale par tranches qui s'échelonnent parfois jusqu'à la campagne suivante. Le 1/3 de la prime sociale est destinée à l'union, tandis que les 2/3 restants sont alloués aux GPC, au prorata du poids.

Lorsque nous avons interviewé les producteurs à savoir si le prix actuellement offert par le commerce équitable leur permettait de subvenir à l'ensemble de leurs besoins, un seul d'entre eux nous a répondu que son revenu annuel était suffisant, ce producteur étant en fait le plus gros producteur de l'US-GPC Kédougou. Le tableau 4.5 représente le revenu disponible aux producteurs, une fois que la SODEFITEX ait soustrait le montant dû pour les intrants de la présente récolte. Ce tableau démontre également que la majorité des producteurs doivent également contracter des emprunts, soit auprès d'autres personnes, de commerçants ou en effectuant des emprunts collectifs auprès de la banque. Seuls deux producteurs ont affirmé n'avoir aucun emprunt.

Tableau 4.5 Situation financière des producteurs de coton équitable

N°	DEPENSES (F CFA)	REVENUS (F CFA)	REVENU DISPONIBLE (F CFA)	REVENU NECESSAIRE (F CFA)	EMPRUNT
004	n.d.	4 à 5 M	n.d.	Suffisant	Personnes
005	70 000	270 000	200 000	Insuffisant (+ 100 000)	Banque et commerçants
006	n.d.	n.d.	n.d.	Insuffisant	Banque (collectif)
007	50 000 à 100 000	250 000 à 300 000	150 000 à 250 000	Insuffisant	Banque
008	100 000	400 000	300 000	Insuffisant (+ 100 000)	Banque
009	200 000	300 000	100 000	Insuffisant	Personnes
010	n.d.	n.d.	50 000	Insuffisant (+ 200 000)	Personnes
011	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
012	40 000	140 000 à 145 000	100 000	Insuffisant	Personnes
013	75 000	500 000	425 000	Insuffisant (+ 250 000/300 000)	Personnes
014	125 000	175 000	50 000	Insuffisant (+ 175 000)	Aucun
015	n.d.	n.d.	n.d.	Insuffisant	Aucun

4.6.5 Protection de l'environnement et développement communautaire

La protection de l'environnement occupe une place prédominante dans le projet de commerce équitable de la SODEFITEX. Un comité environnemental a d'ailleurs été mis en place dès le commencement du projet. Le rôle du comité environnemental, qui est entièrement pris en charge par les producteurs, mais qui est assisté par la SODEFITEX, est de préserver l'environnement, en s'assurant du respect des critères du commerce équitable à travers l'US-GPC Kédougou. Il veille donc à ce que ce qui est proscrit ou interdit par le commerce équitable soit respecté par tous les GPC. C'est dans un même ordre d'idées que le Comité de pilotage a été mis sur pied. Ce comité a pour objectif de contrôler les activités qui sont effectuées par le GPC et qui doivent respecter certains critères du commerce équitable. Il s'assure donc que les principes de démocratie et de transparence soient effectifs, qu'il y ait une bonne gestion de la prime sociale, c'est-à-dire qu'elle soit déposée tel que prescrit dans un compte bancaire à l'intérieur d'un délai prédéterminé, etc. Depuis l'avènement du commerce équitable, la SODEFITEX se charge également de former un gestionnaire et un relais technique au sein de chacun des GPC. Ces deux personnes sont ensuite chargées de transmettre à leur tour la formation qu'ils

ont reçue aux autres membres du groupement. De cette façon, la SODEFITEX souhaite l'autonomisation des producteurs à tous les points de vue.

4.6.6 Gestion démocratique

Les producteurs de coton étaient regroupés sous forme de groupement, d'union de secteur et de fédération depuis bien avant l'arrivée du commerce équitable. De plus, la démocratie et la transparence faisaient déjà partie intégrante du règlement interne des GPC avant l'arrivée du commerce équitable. Toutefois, c'est depuis l'instauration du projet de coton équitable que la démocratie, la transparence et l'équité des genres sont réellement mis en application au sein des bureaux et des comités qui existent dans les différentes organisations de producteurs de coton, et plus précisément au sein des GPC mêmes. À la question « Qu'est-ce que le commerce équitable pour vous », la plupart des producteurs interviewés ont d'ailleurs répondu que le CÉ représentait pour eux la « démocratie », la « transparence » et un « travail de meilleure qualité ». Plusieurs documents de type bilan d'activités qui nous ont été remis par la SODEFITEX relatent d'ailleurs ces deux aspects comme de véritables avancées au sein des GPC.

4.6.7 Information du public

À ce jour, aucune information n'est transmise au public au sujet du projet de coton équitable mis en place par la SODEFITEX. Cela pourrait s'expliquer en partie par le fait que l'entreprise commercialise l'essentiel de sa production à des « brokers » sur le marché international ou à quelques grandes entreprises industrielles. Interrogé à cet effet, le directeur général acquiesce en effet à cette lacune au niveau de la diffusion de l'information :

JL : Parfait, et puis peut-être juste, une dernière question, si par exemple je vous demandais tout ce qui a trait à la participation des activités liées au commerce équitable, à l'information du public et tout ça, qu'est-ce que vous pourriez me dire à ce sujet-là?

ABD : Oui, je pourrais dire peut-être qu'on a un certain déficit de communication...

JL : Parce que c'est ça, on n'en parle pas beaucoup hein?

ABD : C'est vrai, c'est vrai. C'est vrai que, d'une façon générale, notre entreprise, on fait beaucoup de choses, il y a une culture d'entreprise très forte, tous les agents en sont fiers, y'a une grande fierté de ce que nous faisons en développement durable, mais nous ne le faisons pas assez savoir à l'extérieur, et ceci, c'est vrai que, ça mériterait d'être amélioré (entretien avec Ahmed Bachir Diop, le 2008-07-02).

4.6.8 Compréhension et intégration des principes par les organisations de producteurs

Comme nous l'avons soulevé brièvement dans les sous-sections précédentes, la compréhension du commerce équitable par les producteurs demeure plutôt limitée. Pour eux, le commerce équitable se traduit essentiellement par le respect de la démocratie et de la transparence, et par un travail de meilleure qualité. Lorsqu'il est question de commerce équitable, les producteurs évoquent généralement la prime au producteur et la prime sociale, auxquelles ils associent tout l'intérêt du commerce équitable. À leurs yeux, le commerce équitable constitue des critères à respecter s'ils désirent véritablement recevoir ces primes et ainsi assurer un meilleur revenu à leur famille. De plus, étant donné que l'alphabétisation est plutôt restreinte au sein des GPC et qu'ils n'ont que très peu de moyens, c'est généralement la SODEFITEX qui se charge de les accompagner dans les actions à prendre pour respecter les critères minimums et les critères de progrès, dans la rédaction des documents nécessaires à la certification initiale et à son renouvellement, dans la tenue des comptes relatifs à la gestion de la prime sociale, etc. La compréhension et l'intégration des principes et des critères du commerce équitable sont donc beaucoup plus importantes au sein des employés de la SODEFITEX impliqués de près avec les producteurs (chef de région, chef de secteur, agent de terrain, etc.), lesquels se chargent ensuite d'accompagner les producteurs dans la concrétisation de ce projet.

4.7 Les impacts du commerce équitable

Quoique le premier GPC ait été certifié au mois d'octobre de l'année 2004, le projet de commerce équitable au sein de la filière cotonnière sénégalaise demeure tout de même assez nouveau. Lors de notre venue, le projet devait encore s'étendre à d'autres GPC de la région de Kédougou, afin que 100 % de la production régionale soit certifiée équitable. Malgré tous les efforts déployés par la SODEFITEX pour accroître l'autonomisation des

producteurs, il n'en demeure pas moins que ces derniers sont largement dépendants de la société pour leur certification et le maintien celle-ci au fil des ans. Lors de notre visite sur le terrain, nous avons tout de même été en mesure de constater les impacts du commerce équitable au sein de l'US-GPC Kédougou après trois années de certification. Sur place, nous avons été en mesure de constater par nous-mêmes certains impacts, tandis que d'autres nous ont été mentionnés par les producteurs lors des entrevues que nous avons effectuées. Par ailleurs, plusieurs des documents qui nous ont été remis par la SODEFITEX nous ont permis de corroborer ce qui avait préalablement été soulevé par les producteurs eux-mêmes. Enfin, selon un rapport produit par le chef de secteur de Kédougou le 14 avril 2008, les impacts réels en termes de développement durable au sein des GPC certifiés équitables sont essentiellement dus aux primes sociales qui leur ont été remises.

4.7.1 Impacts sur le produit, la qualité de vie et les conditions des producteurs

Le commerce équitable exige un produit de qualité et c'est pourquoi la certification ne s'applique qu'au coton de 1^{er} choix. Par conséquent, s'ils désirent recevoir la prime au producteur et la prime sociale, les producteurs doivent donc s'efforcer d'obtenir un maximum de coton de 1^{er} choix. Depuis déjà longtemps, la SODEFITEX tentait de sensibiliser les producteurs à un respect rigoureux de l'itinéraire technique. Cependant, puisque la différence de prix entre un coton de 1^{er}, 2^e ou 3^e choix n'est pas substantielle sur le marché mondial, les producteurs voyaient très peu d'intérêt à s'efforcer à respecter cet itinéraire. L'avènement du commerce équitable, au travers des primes, a donc incité les producteurs à fournir l'effort et la rigueur nécessaires à l'obtention d'un coton de meilleure qualité. À titre d'exemple, les producteurs, qui effectuaient un sous-dosage en termes de fertilisation des sols, épandent à présent les doses recommandées d'engrais, ils effectuent des récoltes précoces, afin de préserver la meilleure qualité de coton que possible, ils trient le coton propre et le coton sale, toujours afin de préserver la qualité du coton récolté, etc. Conséquemment, les producteurs obtiennent ainsi une meilleure productivité à l'hectare et un coton de meilleure qualité. Leurs revenus s'en voient donc considérablement augmentés. Plusieurs producteurs ont affirmé que le commerce équitable avait engendré un « engouement total », « une volonté » chez les producteurs,

qu'ils y « trouvaient un intérêt », parce qu'ils avaient maintenant l'espoir d'une meilleure rémunération.

Le commerce équitable a également incité les producteurs à cultiver des superficies qu'ils soient en mesure de maîtriser. Ainsi, puisqu'ils désirent effectuer un travail de qualité, les producteurs ensemencent de plus petites parcelles, ce qui réduit leur temps de travail au champ, ce que les producteurs considèrent comme une amélioration appréciable. *A contrario*, d'autres affirment que maintenant qu'ils sont mieux équipés – grâce au commerce équitable – ils sont en mesure de cultiver de plus grandes superficies, puisque le matériel agricole dont ils disposent leur permet d'être plus efficaces. Par ailleurs, quoique le revenu issu du commerce équitable soit plus avantageux, la culture vivrière continue d'occuper une place prioritaire dans les activités culturelles des producteurs. Ceux-ci s'assurent également de continuer de pratiquer la rotation des cultures, laquelle se fait généralement entre le maïs et le coton, ou entre le maïs, le coton et l'arachide (*voir* tableau 4.6).

D'autres retombées significatives ont également été observées, grâce à l'obtention de ces primes issues du commerce équitable. Un bilan triennal des retombées des primes sociales au niveau des trois premiers GPC certifiés a d'ailleurs été effectué par la SODEFITEX. On y liste, entre autres, les actions réalisées grâce aux primes sociales versées aux GPC, parmi lesquelles :

- Construction d'installations sanitaires dans les écoles;
- Installation de clôtures autour des écoles;
- Réfection des salles de classe avant chaque rentrée scolaire;
- Construction de nouvelles salles de classe;
- Construction de magasins de vivres et de magasins d'intrants (mini-entrepôts);
- Achat de moulins;
- Forage de puits;
- Création de banques céréalières pour faire face à la période de soudure;
- Construction de cases de santé (cliniques médicales);
- Formation d'auxiliaires de santé, de matrones et d'animateurs du commerce équitable;
- Réfection des mosquées.

Sur le terrain, il nous a en effet été possible de constater l'ensemble de ces améliorations (*voir* figures 4.9, 4.10 et 4.11). Ce sont également les éléments qui revenaient le plus

régulièrement lors de nos conversations avec les producteurs. Parmi les autres améliorations les plus souvent mentionnées, on retrouve également l'acquisition de matériel agricole, l'achat de fournitures scolaires pour l'ensemble des élèves, etc. L'ensemble de ces améliorations contribue à améliorer, du moins en partie, les conditions de vie des producteurs impliqués dans le commerce équitable. Toutefois, les GPC rencontrent couramment des limites à ce qu'ils peuvent accomplir grâce à la prime du commerce équitable. À titre d'exemple, lorsque nous avons demandé à l'un des GPC visités de nous montrer le matériel agricole qu'il s'était procuré, celui-ci semblait désuet et en quantité largement insuffisante considérant le nombre de producteurs au sein du GPC (voir figure 4.12). De plus, en ce qui a trait au forage de puits, au moment de notre passage, plusieurs d'entre eux n'étaient pas complétés, puisque l'équipement nécessaire était brisé et que le GPC ne possédait pas l'argent nécessaire pour le réparer.

De manière générale, la majorité des producteurs affirment que le commerce équitable leur a permis « d'améliorer leur sort » et de « mieux se réaliser du point de vue économique ».

Tableau 4.6 Situation agricole des producteurs de coton équitable

N°	SUPERFICIE TOTALE (HA)	ARACHIDES (HA)	MAÏS (HA)	FONIO (HA)	COTON (HA)	% EQUITABLE	% CULTURE DE RENTE	% CULTURE VIVRIERE	AUTRES REVENUS
004	15,5	2,5	2	1	10	100	65%	35%	Non
005	3,5	0,75	0,25	-	1,5	100	43%	57%	Non
006	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	2	100	n.d.	n.d.	Non
007	2,5	0,5		-	2	100	80%	20%	Non
008	7	4		-	3	100	43%	57%	Non
009	5	n.d.	n.d.	n.d.	1,5	100	30%	70%	Non
010	7	n.d.	n.d.	n.d.	2	100	29%	71%	Alphabétisation
011	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	Non
012	2	2		-	0,5	100	25%	75%	Non
013	3	n.d.	n.d.	n.d.	0,5	100	17%	83%	Culture de fruits
014	2	1,25		-	0,75	100	38%	62%	Non
015	1,25	0,5	0,5	-	0,25	100	20%	80%	Non
Moyenne :							39%	61%	



Figure 4.9 Forage d'un nouveau puits au village d' Afia1 (mai 2008)

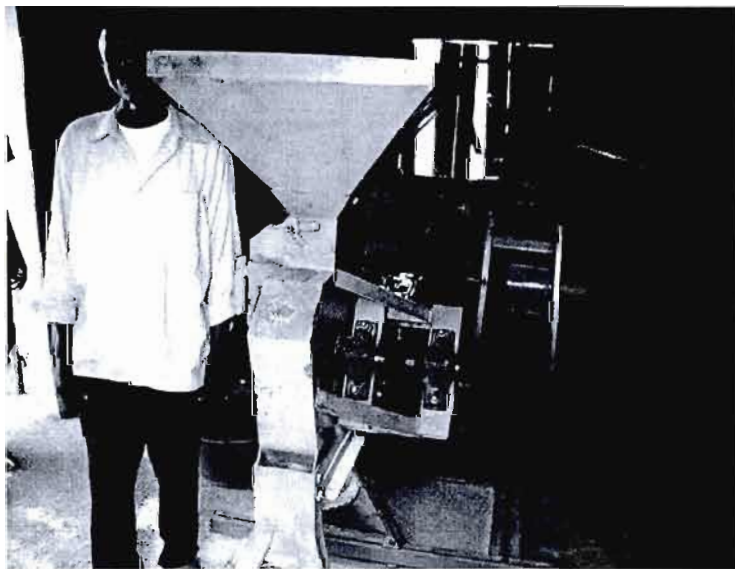


Figure 4.10 Moulin nouvellement acquis par le village Afia1 (mai 2008)



Figure 4.11 Construction d'une nouvelle latrine (Thiabédji, mai 2008)



Figure 4.12 Matériel agricole acquis par le village de Thiabédji (mai 2008)

4.7.2 Impacts au niveau social

Au niveau social, les documents de la SODEFITEX font essentiellement mention d'une plus grande participation des femmes au sein des comités de gestion et de leur accessibilité à des postes de responsabilités. La démocratie et la transparence, de même que la non-discrimination entre hommes et femmes, entre religions et entre ethnies sont également des améliorations observables au sein des GPC certifiés. Les entrevues effectuées auprès des producteurs nous ont permis de corroborer ces observations, puisque ce sont effectivement les éléments de réponse qui revenaient le plus souvent.

JL : Ok. Quelles sont les principales différences que vous percevez entre le moment où vous cultiviez du coton conventionnel et le moment où vous cultivez du coton équitable?

PR6 : Donc, le premier point d'abord. J'ai senti une différence. Parce qu'avec le coton conventionnel auparavant, nous, les femmes là, on n'était pas associé au niveau des lots, au niveau de la production, on ignorait beaucoup de choses. Mais avec l'arrivée du commerce équitable, maintenant, nous sommes dans les bureaux, dans les structures qui prennent les décisions (PR6, p.7).

Toutefois, quoiqu'elles soient réellement impliquées au sein des bureaux et qu'elles prennent effectivement part aux assemblées et aux réunions, il reste encore beaucoup à faire pour que l'égalité homme/femme soit réellement mise en application.

Les producteurs interviewés ont également noté une amélioration au niveau des rassemblements, qui sont dorénavant plus nombreux. Ils affirment également qu'il est plus facile pour eux de discuter ensemble et de parvenir à un consensus, et qu'il existe maintenant une meilleure diffusion de l'information au sein du groupement. Le commerce équitable leur a également permis de côtoyer les membres d'autres GPC de la région et ainsi, de partager leur expérience et leur façon de faire, ce qu'ils n'avaient pas l'opportunité de faire avant le commerce équitable.

JL : Ok. Au niveau de la vie communautaire, est-ce que vous avez vu des améliorations?

PR8 : Donc, auparavant, s'il y avait lieu de tenir une réunion, si on convoquait, pour que les gens se présentent, ça posait un problème déjà. Même au cas où il se présentait, au niveau de la réunion, c'était le désordre, parce que chacun parlait à sa manière. Présentement, si on convoque une réunion, on précise le lieu et l'heure,

c'est respecté par tout le monde. Et si on vient au lieu maintenant, on élit un président de séance, qui sera chargé de donner la parole à qui aura besoin et aussi, on élabore un ordre du jour bien précis, les points sur lesquels la réunion est basée (PR8).

Quoiqu'elles ne fussent pas explicitement mentionnées par les producteurs eux-mêmes, nous avons également pu observer que l'autonomisation et la formation des producteurs constituent un autre impact considérable du projet de commerce équitable. Certes, la SODEFITEX travaille déjà depuis longtemps à la responsabilisation et l'éducation – notamment par l'alphabétisation – des producteurs, mais un effort particulier a été déployé afin de former un relais technique et un gestionnaire dans chacun des GPC, afin que ceux-ci deviennent une référence pour les autres membres d'une part, et qu'ils s'assurent de la bonne marche des activités dans le cadre du commerce équitable, d'autre part.

4.7.3 Impacts au niveau de la relation à l'environnement

Questionnés sur les impacts au niveau environnemental de l'avènement du commerce équitable, les producteurs ont essentiellement fait mention de la veille qui était effectuée par les GPC pour prévenir les feux de brousse, d'une meilleure gestion des plans d'eau – notamment par le fait qu'il soit interdit de laver le matériel utilisé pour les traitements sanitaires dans les mares et les marigots et de cultiver des parcelles qui soient en bordure de rives – l'utilisation de pesticides moins nocifs pour la santé de l'homme et de son environnement, l'interdiction de cueillette précoce des fruits sauvages. Toutefois, contrairement aux différents impacts sociaux, que les producteurs considèrent comme de véritables améliorations, les impacts environnementaux du commerce équitable semblent davantage être associés à des exigences et des restrictions qu'ils se doivent de respecter s'ils désirent maintenir la certification équitable.

4.8 Conclusion et perspective d'avenir

Pour Ahmed Bachir Diop et Moustapha Diop, respectivement directeur général et directeur commercial de la SODEFITEX, la qualité de la fibre de coton sénégalaise

constitue l'un des principaux atouts de la filière face à la crise mondiale du coton. À l'instar des autres démarches qui avaient été entamées par la SODEFITEX pour assurer une démarche qualité et ainsi, l'obtention d'un prix plus rémunérateur sur le marché, le commerce équitable s'est également présenté comme une alternative viable permettant aux cotonculteurs, non seulement d'améliorer leur revenu, mais également d'assurer le développement durable de leur communauté. C'est donc à l'initiative de la société cotonnière que le projet de coton équitable fut mis en branle en 2003.

Aujourd'hui, la plupart des employés de la SODEFITEX qui sont directement impliqués dans le commerce équitable s'accordent pour dire que celui-ci a des effets induits non négligeables sur les communautés impliquées. De leur côté, les GPC visités et les producteurs interviewés attribuent également de nombreuses améliorations de leurs conditions de vie grâce au projet de coton équitable. Pour eux, le commerce équitable apparaît comme le seul moyen concret « d'améliorer leur sort » à court, moyen et long termes.

Cependant, les contraintes rencontrées par les producteurs de coton sénégalais dans le cadre du commerce équitable sont considérables. Tout d'abord, le coût de la certification est particulièrement élevé pour des producteurs qui sont déjà largement défavorisés et appauvris. La concurrence de la fibre indienne constitue également une menace importante, d'autant plus que le pays dispose directement sur place des installations nécessaires à la transformation de la fibre. Selon les dirigeants de la SODEFITEX, la préférence du marché pour le coton certifié bio-équitable représente une importante contrainte, puisque la culture biologique est difficilement praticable en sol sénégalais, étant donné le nombre élevé de ravageurs d'une part, et le sous-équipement qui permet difficilement l'emploi de fumure organique, d'autre part. Enfin, la menace qui semble la plus importante aux yeux des dirigeants de la SODEFITEX demeure l'exiguïté du marché pour le coton équitable. Par conséquent, l'extension de la production de coton équitable à d'autres GPC et d'autres unions de secteur demeure encore incertaine, la direction commerciale n'étant pas assurée de pouvoir écouler l'ensemble de la production équitable à titre de « coton équitable » sur le marché mondial.

Quoiqu'elle soit persuadée des bienfaits du commerce équitable, non seulement pour les producteurs, mais également pour sa propre situation économique, la SODEFITEX croit

qu'il est primordial de jumeler d'autres initiatives de développement durable à celle du projet de coton équitable. L'OCDE (2006) affirme en effet qu'étant donné la volatilité des prix sur le marché international (atténuée par les primes équitables), les variations climatiques et les risques environnementaux (considérablement réduits par le respect des critères environnementaux du commerce équitable), la dépendance à l'égard des produits agricoles d'exportation ne constitue pas le moyen le plus fiable de réduire la pauvreté des producteurs et de leur collectivité. Il demeure donc nécessaire de trouver des moyens de réduire cette dépendance et d'encourager les échanges régionaux, la transformation et la diversification. C'est d'ailleurs dans cette visée que la société travaille, en collaboration avec certains producteurs, à développer des activités de diversification agro-industrielle, telles que la production laitière ou le maraîchage par exemple. La recherche de partenariat avec certains professionnels dans le but d'initier le tourisme lié au commerce équitable a également été soulevée comme piste de solution potentielle. Enfin, quoique la portée du commerce équitable dans une perspective de développement durable semble limitée, le projet de coton équitable apparaît s'inscrire dans une véritable volonté de l'entreprise de faire preuve de responsabilité sociale, et constituer, néanmoins, l'un des principaux vecteurs de développement durable pour l'US-GPC Kédougou.

CHAPITRE V

ANALYSE DES ENTREVUES

Le chapitre précédent visait à dévoiler une première partie de nos résultats de recherche, c'est-à-dire la présentation des deux organisations étudiées, soit la SODEFITEX et l'US-GPC Kédougou, et de démontrer en quoi consiste le projet de coton équitable instauré au sein de celles-ci. Ainsi, nous souhaitons camper le plus clairement possible l'objet de notre recherche, afin d'en faciliter la compréhension d'une part, et d'établir les bases sur lesquelles nous avons forgé l'analyse des entrevues d'autre part. Cette analyse constitue la seconde partie de nos résultats de recherche qui seront présentés dans ce cinquième chapitre. Par le biais de celle-ci, nous tenterons de répondre à nos deux sous-questions de recherche : quel est le positionnement du projet de coton équitable dans la stratégie de la SODEFITEX? Quelles sont les retombées et les limites d'un tel projet en termes de développement durable pour les communautés impliquées?

5.1 Introduction

De prime abord, nous croyons important de rappeler la façon selon laquelle nous avons choisi de procéder pour l'analyse de nos entrevues. Nous avons retenu la méthode de l'analyse de contenu, puisqu'elle s'avère particulièrement appropriée pour l'analyse de documents issus de communications orales (verbatim d'entrevues) ou écrites (lettres, bilans, etc.), un type de données que l'on retrouve fréquemment dans les études en organisation ou en management. L'analyse de contenu est une méthode fondée sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours révèle les centres d'intérêts et les préoccupations des auteurs du discours. Les unités d'analyse peuvent prendre la forme de mots, d'expressions ou de significations similaires, de phrases ou de paragraphes. Dans notre cas, les unités découpées prenaient généralement la forme de phrases ou de

paragraphes. Notre analyse s'est effectuée en trois grandes étapes : la collecte, le codage et l'analyse des données. Le codage de nos entrevues s'est effectué en deux temps : la définition des unités d'analyse d'une part, et la catégorisation de ces mêmes unités, d'autre part. Nous avons choisi de regrouper les unités selon des catégories thématiques (Bardin, 1977), lesquelles étaient déterminées en fonction des thèmes qui reflétaient le mieux le discours des participants. Une fois le processus de codage achevé, nous avons procédé à l'analyse de contenu, laquelle peut s'effectuer de manière quantitative (fréquence) ou qualitative (valeur d'un thème). Pour notre part, nous avons choisi de procéder selon la méthode qualitative, puisque celle-ci offrait l'opportunité d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours des participants, de remettre les unités dans leur contexte afin de mieux comprendre la façon dont elles sont utilisées, d'interpréter la présence ou l'absence d'une catégorie en particulier et enfin, de formaliser les relations entre les différents thèmes. Précisons toutefois que nous avons tout de même porté une attention particulière à la fréquence des thèmes, laquelle nous permettait également d'identifier l'importance de certains de ces thèmes pour les participants. Dans le présent chapitre, nous présentons les résultats de l'analyse de nos entrevues, laquelle s'est effectuée en deux temps. D'abord, nous avons procédé à l'analyse de l'intégration du projet de commerce équitable dans la stratégie de l'entreprise et en quoi celui-ci constitue une initiative de responsabilité sociale. Par la suite, nous avons analysé les impacts de ce même projet en termes de développement durable. Le tableau 5.1 présente les catégories et les unités d'analyse retenues en réponse à notre première sous-question de recherche.

Tableau 5.1
Catégories et unités d'analyse pour positionnement du projet de coton équitable dans la stratégie de la SODEFITEX et initiative de RSE

CATEGORIES	UNITES D'ANALYSE
Motivations de la SODEFITEX à l'implantation d'un projet de commerce équitable	Stratégie de développement durable
	Avantage comparatif
	Démarche qualité
	Marché de niche (spécialisation)
	Amélioration du revenu des producteurs
Relations de partenariat entre la SODEFITEX et l'US-GPC Kédougou	Relations étroites
	Fonctionnement de style coopératif
	Meilleure collaboration des producteurs
	Encadrement
	Coordination de la production cotonnière
	Formation des producteurs
	Rapport gagnant-gagnant
	Intérêts des producteurs (implication) dans les activités agricoles
Limites et contraintes du projet de commerce équitable	Dépendance au marché international
	Marché local inexistant
	Vente par contrats à terme
	Absence de préfinancement
	Retard des primes
	Vente à des <i>brokers</i> (commerce indirect)
	Sensibilisation des consommateurs
Certifications biologique et Bio Équitable	Évolution des tendances de marché
	Difficulté à pratiquer l'agriculture biologique
	Complémentarité des certifications biologique et équitable
	Meilleurs débouchés pour le coton certifié Bio Équitable

5.2 Le virage « développement durable » de la SODEFITEX

La culture du coton demeure pour plusieurs villageois du tiers sud du Sénégal la seule activité économique viable à ce jour et l'unique vecteur de développement pour ces communautés grandement défavorisées. Devant la situation précaire dans laquelle se sont retrouvés les producteurs suite aux crises successives qui ont frappé le secteur du coton, la SODEFITEX a choisi de prendre le virage du développement durable depuis le début

du 21^e siècle. Non seulement cette nouvelle orientation paraissait-elle nécessaire à sa propre survie économique, mais également à celle des producteurs avec qui elle travaille depuis déjà plus de trente ans. L'instauration d'une démarche de développement durable au sein de la SODEFITEX est due à son directeur général actuel, en poste depuis l'année 2000, Ahmed Bachir Diop.

Portée par son passé à titre de société publique, la SODEFITEX a pour mission non seulement le développement de l'agro-industrie cotonnière au Sénégal, mais également la prestation de services favorisant le développement des communautés sénégalaises, qu'elle assure par le biais de sa division BAMTAARE. Quoique la SODEFITEX ait été privatisée en 2003, l'État est demeuré actionnaire à 46,5 %, ce qui lui confère un poids important dans l'administration de l'entreprise. Par ailleurs, malgré que la SODEFITEX évolue dans un contexte national où l'économie est dominée par la culture de l'arachide, et plus récemment par la culture céréalière – avec l'adoption d'une nouvelle politique de souveraineté alimentaire, la GOANA – elle demeure tout de même la seule entreprise industrielle dans le tiers sud du Sénégal. Par conséquent, la SODEFITEX revêt un rôle important à titre d'agent de développement pour les communautés de la région de Kédougou. C'est donc dans ce contexte, et également étant donné les difficultés financières devant lesquelles se trouve la société depuis quelques années, que M. Diop a vu l'importance d'instaurer une démarche de développement durable, dans l'objectif d'assurer la pérennité des activités de l'entreprise et celle des producteurs qui en dépendent. La conception du développement durable de M. Diop se rapproche en quelque sorte de la conception tripolaire hiérarchisée proposée par Gendron et Revéret (2000) : il entrevoit la production cotonnière comme un moyen d'améliorer les conditions de vie des producteurs, ce qui permettra de favoriser leur développement social, et ce, tout en respectant l'environnement qui les entoure. La quatrième dimension présente dans la définition des auteurs, l'équité, n'est toutefois pas prise en compte par le directeur général.

JL : Donc en fait, ce qui m'intéresse beaucoup ici à la SODEFITEX, c'est le fait que vous ayez une stratégie, ou une approche globale de développement durable. Donc, comment est-ce que vous, vous présenteriez un peu cette approche-là, que vous avez depuis quelques années?

EN8 : Oui, vous savez, l'entreprise SODEFITEX considère qu'elle ne peut pas faire son *business*, si vous me passez l'expression, durablement, si les producteurs n'en tirent pas profit, et si le substrat, la terre, l'environnement dans lequel nous menons nos activités, n'est pas conservé durablement, et envisagé dans une perspective durable. C'est pourquoi nous estimons que c'est pas tellement une option philosophique tellement, mais c'est une, c'est une nécessité de durabilité qu'on a pris. Donc, c'est ça l'option de la SODEFITEX. Nous avons une éthique d'entreprise, nous avons des valeurs d'entreprise, qui partent du principe qu'on ne peut pas gagner de l'argent durablement, si les producteurs qui sont nos partenaires n'en gagnent pas durablement. On a... C'est pour cela que notre entreprise a un démembrement, une branche qui s'occupe de tout ce qui n'est pas coton, alors que le cœur de métier de la SODEFITEX c'est du coton. Vous connaissez BAMTAARE, nous avons des actions d'alphabétisation, de formation, de développement des ressources humaines et de développement de protection de l'environnement. Donc, voilà un peu, c'est dans le cadre de cette philosophie-là que s'inscrit notre démarche de développement durable. On a dans ce cas, nous avons, nous sommes certifiés vous le savez ISO 9001 version 2000, et nous envisageons dans notre plan d'affaires les trois ans à venir d'être certifié ISO 14 000, pour bien marquer notre ancrage dans notre perspective de développement durable (EN8, p.1).

Tel que nous l'avons précisé au chapitre IV, l'instauration de cette nouvelle démarche s'est traduite par la mise en place de diverses initiatives. En premier lieu, la SODEFITEX crut bon d'établir une démarche de la qualité. Une charte de la qualité fut d'abord adoptée le 14 décembre 2000, avec pour objectif de reconquérir et de consolider la réputation du coton sénégalais sur le marché mondial. Dans un même ordre d'idées, l'entreprise a également entrepris les démarches nécessaires à l'obtention de la certification ISO9001 version 2000, qu'elle s'est officiellement vue décerner le 18 mars 2005. Cette certification concerne l'achat, le transport et l'égrenage du coton graine, ainsi que la commercialisation de fibre, de graines et de semences de coton. De plus, la SODEFITEX produit depuis quelques années du coton L8 (*less contaminated*) et F8 (*free of contaminations*), deux marques déposées par COPACO, une filiale de Geocoton. Ces marques garantissent des niveaux supérieurs de pureté, ce qui lui permet d'avoir un coton de meilleure qualité et conséquemment, un meilleur prix de revient sur la vente de la fibre. Pour l'entreprise, cette démarche de la qualité constitue un élément fondamental au développement durable de l'entreprise et des producteurs, puisqu'elle constitue un élément clé de leur développement économique respectif, en assurant un meilleur prix de revient sur le marché mondial et un meilleur positionnement stratégique par rapport à ses concurrents.

Par ailleurs, les producteurs de l'US-GPC Kédougou habitent des villages enclavés, où l'absence de services sociaux tels que l'accès à l'électricité ou à des services de santé est monnaie courante. Le revenu gagné par les producteurs constitue alors l'un des seuls moyens pour favoriser leur développement social, en plus des services offerts par la division BAMTAARE de la SODEFITEX.

Enfin, puisque l'agriculture demeure l'une des seules activités économiques possibles pour les habitants de la région de Kédougou, le respect de l'environnement constituait également un élément important à prendre en considération pour assurer la pérennité de cette source de revenus et d'alimentation pour les exploitants, et c'est pour cette raison que la SODEFITEX a entrepris les démarches nécessaires à l'obtention de la certification ISO 14001.

La figure 5.1. illustre en quoi la stratégie de développement durable de la SODEFITEX permet d'apporter une solution à la situation précaire dans laquelle se retrouve l'US-GPC Kédougou, situation qui est exacerbée par la crise mondiale actuelle du secteur du coton.

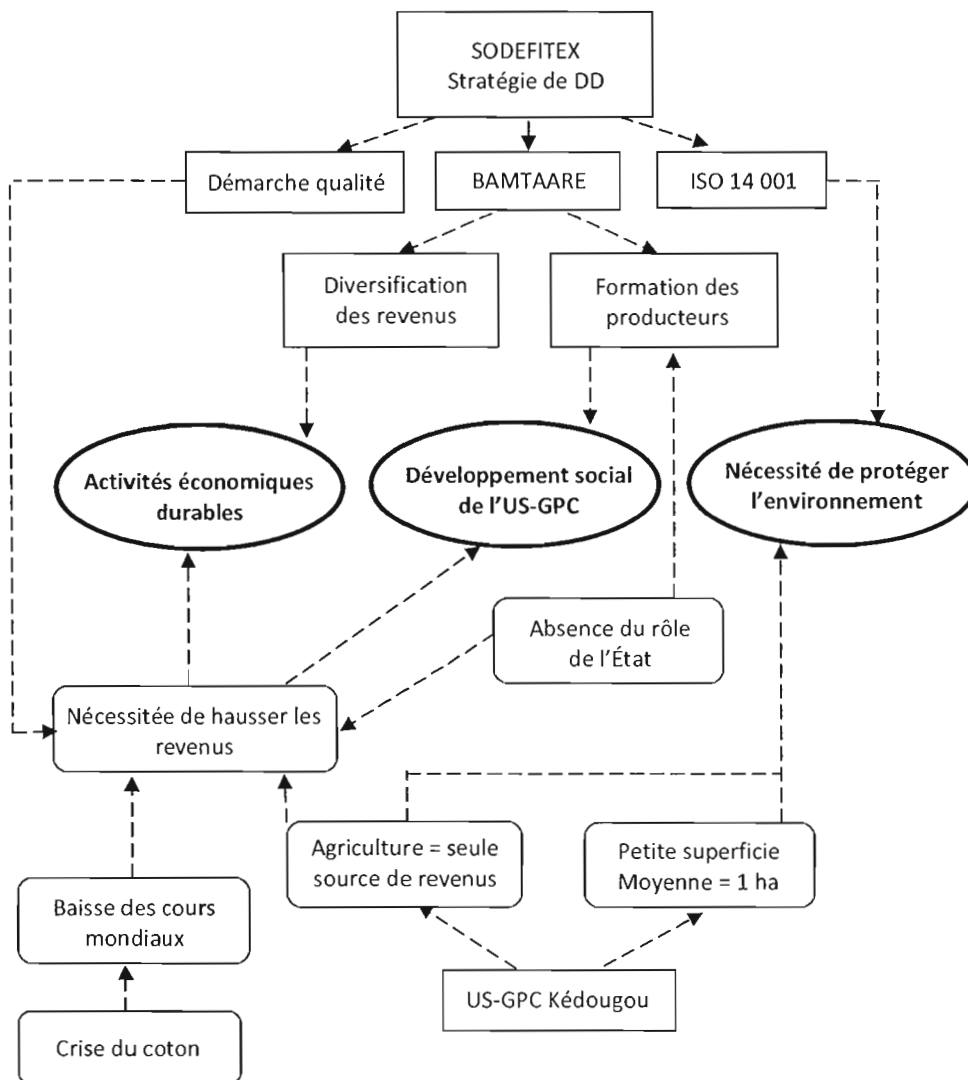


Figure 5.1 La stratégie de développement durable de la SODEFITEX

5.3 Les motivations de la SODEFITEX à l'instauration d'un projet de coton équitable

Le projet de coton équitable de la SODEFITEX s'inscrit dans cette nouvelle orientation stratégique de l'entreprise vers une démarche de développement durable. La société y voit d'abord une occasion de cristalliser cette démarche avec les producteurs de coton :

JL : Et puis, est-ce que vous êtes un peu au courant de la stratégie de développement durable de la SODEFITEX d'un point de vue global? Parce que, quand on visite le site Internet, on lit les différents documents, le *Renaissance cotonnière* et tout ça, la SODEFITEX parle beaucoup de développement durable et elle semble mettre l'emphase de sa stratégie là-dessus. Est-ce que vous êtes un peu au courant de ça ou..?

EN4 : [...] donc la SODEFITEX est en droit avec le développement durable quand même. Parce que y'a des standards qu'ils sont en train de respecter, y'a la certification ISO version 2000, y'a aussi la gestion de la sécurité, et donc y'a, y'a l'objectif qualité, donc on s'est vite tâché de cela, de la qualité, et donc tout ce qui a trait au développement durable pour l'entreprise est mis en œuvre. Mais chacun a son rôle à jouer dedans. Donc nous, ce qui nous concerne c'est, dans Kédougou, c'est le respect des standards du commerce équitable, faire les tests pour que ça soit très durable, mais, aussi de respecter les aspects de certification, qu'il y ait une harmonie entre tous ces aspects, pour qu'on puisse être toujours dans une amélioration continue et mieux atteindre nos objectifs du développement durable (EN4, p. 8).

EN3 : Les avantages, c'est que bon, en fait, cela dit, il faut voir nous notre mission, parce que la mission de la SODEFITEX a eu, c'est d'améliorer le revenu des producteurs, donc aussi de promouvoir le développement durable. Donc, même si la SODEFITEX n'y gagne pas directement, l'essentiel, c'est que les producteurs eux en bénéficient. C'est comme si la SODEFITEX en bénéficiait quoi (EN3, p.31).

Désireuse de fournir un coton de qualité à sa clientèle, la SODEFITEX a multiplié les initiatives en ce sens depuis le début des années 2000. Au même titre que les certifications L8 et F8 élaborées par Geocoton, la certification équitable constitue quant à elle une certification mondialement reconnue, qui permet à la SODEFITEX de se distinguer de certains de ses concurrents, et plus particulièrement des producteurs américains :

EN6 : [...] Notre concurrent à nous, dans le monde, on considère que c'est les Américains.

JL : Ok, mais pourtant, on nous a dit au service de classement que les Américains ne faisaient pas un coton de bonne qualité.

EN6 : Oui, c'est pourquoi, ils font beaucoup de coton, leur qualité n'est pas bonne, mais ils font la guerre au coton africain en disant que le coton africain est pollué.

JL : Est pollué ?

EN6 : Est pollué par le polypropylène. Les plastiques là (EN6, p.4-5).

EN5 : Vous savez que dans ça [le commerce équitable], que le souci majeur était d'augmenter la qualité. Dans le projet, au niveau des quatre pays, chaque pays avait élaboré une charte de la qualité. Dans cette charte qualité étaient définis les

engagements aussi bien des producteurs, des engagements des sociétés cotonnières. Surtout le souci majeur, c'était par rapport à la qualité. Parce que les gens avaient entendu que la qualité était dépréciée. Il y avait aussi le risque de contamination avec le PP [polypropylène], tout ça avec des engagements qui avaient été pris par chaque partie. Maintenant, on obligeait à appliquer correctement l'itinéraire technique : le suivi, la commercialisation en passant par la récolte au foyer, faisant le triage en n'utilisant pas de sac en PP, ainsi de suite, ça c'était au niveau du producteur. Au niveau des sociétés cotonnières aussi, c'était les mêmes engagements, de bannir le PP, de ne pas emballer la fibre avec, comment dirais-je, du PP, mais avec du tissu en coton naturel, pour donner des intrants de qualité, de suivre les producteurs dans la formation, donc c'est parti de là (EN5, p.2).

Le projet de coton équitable est apparu à la SODEFITEX comme un moyen d'améliorer sa stratégie de développement durable, mais surtout, de contribuer à l'amélioration de sa démarche de la qualité. Considérant que la production de coton au Sénégal se situe aux alentours de 50 000 tonnes – lors de bonnes récoltes – comparativement au Mali où la production s'élève à quelque 500 000 tonnes par année, la qualité du coton constitue l'unique avantage concurrentiel de la société sur le marché international :

EN5 : [...] le souci majeur, au départ, c'est qu'il fallait vraiment garantir la qualité, parce que les clients, il faut que les clients soient satisfaits. Mais de deux aussi, il faut améliorer la qualité du produit que nous présentons et pour ça, le souci qui a guidé les précurseurs de ce programme au niveau des quatre pays, quoi. Il y a un problème majeur de qualité, donc chaque pays avait mis en place une charte qualité. Avant le commerce équitable, la SODEFITEX avait déjà sa charte de qualité, depuis 2000. Maintenant, c'est différent, il y a la charte de qualité du coton équitable pour renforcer cette charte qualité. **La bataille, c'était ça, améliorer la qualité. En Afrique, on n'a pas beaucoup de coton, mais il faut travailler la qualité pour être compétitif** (EN5, p.2-3).

JL : Quelles ont été les principales motivations pour la SODEFITEX comme telle d'implanter ce projet-là de coton équitable?

EN6 : Bon nous, quand on a été, dès qu'on a pris service au niveau de la SODEFITEX, à l'époque, la production de coton du Sénégal était de 14 600 tonnes. Et les qualités de coton du Sénégal, les meilleures qualités ne représentaient que 17 %. Donc, on était vraiment au plus bas niveau. Donc, nous, on s'est dit il y a deux choses sur lesquelles il faut compter pour rétablir la situation. Il faut qu'on améliore les rendements agricoles, la production par hectare, au niveau des producteurs, on était à 600 kilos à l'hectare. Donc, il faut que l'on tire la production en améliorant les rendements. Il faut aussi que l'on rétablisse l'image de la qualité du coton sénégalais (EN6, p.4).

Puisque la SODEFITEX déploie une stratégie de spécialisation au niveau de sa production cotonnière, en se concentrant sur le segment de coton de qualité supérieure, la

certification équitable représentait alors un moyen intéressant de conquérir un nouveau marché, tout en lui permettant de renforcer sa stratégie de spécialisation.

EN7 : [...] Le Sénégal se présente, en Afrique, comme étant leader sur le plan de la qualité. On ne produit pas beaucoup, on a une petite quantité... Si vous prenez un pays comme le Mali, qui fait 500 000 tonnes de coton-graine, vous prenez le Sénégal et c'est 50 000 tonnes de coton-graine. C'est un rapport de 1 à 10 et nous, on ne rivalise pas sur ce plan-là. **Donc on est sur des créneaux de qualité par rapport en tout cas à la production africaine, on se positionne sur des créneaux de qualité, on essaie d'atteindre les clients les plus exigeants, en qualité, et en conséquence, on réajuste constamment la production locale pour s'adapter à cette exigence de qualité accrue.** Et nous le vendons relativement cher, nous vendons par rapport au cours mondial, mais nous demandons un plus qualité à nos clients qui nous les donnent. Donc ça, c'est quand même, de connaissance, le fait que les clients nous paient toujours un peu plus, à compte balancé, par l'apport qualité que nous leur garantissons. Sur le coton, ils sont très exigeants en matière de qualité, notamment sur les contaminations. Ils n'aiment pas que le coton soit contaminé par des produits plastiques, des corps étrangers, etc. Ils sont très exigeants sur l'uniformité de longueur, sur la blancheur, la couleur, en tout cas, la teinture, donc voilà un peu des créneaux sur lesquels, dont nous tenons en compte face à notre client, et que nous répercutons aux directions opérationnelles [...] on est certifié ISO 9001, toute la production de la SODEFITEX est certifiée ISO 9001, ce qui permet également d'assurer que nous avons un processus, un management de la qualité qui permet un peu de garantir cette exigence de la clientèle (EN7, p.2-3).

Le commerce équitable constitue toutefois une niche de marché parmi d'autres pour la SODEFITEX, l'objectif de l'entreprise étant d'abord et avant tout la valorisation de sa production par des marchés de niche, quels qu'ils soient :

EN8 : [...] Donc, nous nous sommes dit, étant une production modeste, on avait un avantage comparatif, c'est notre qualité. La qualité de la fibre sénégalaise est mondialement réputée. Donc on s'est dit, on va essayer de trouver des marchés de niche. On va essayer de valoriser au mieux notre production par des marchés de niche. Le coton équitable, le coton biologique, bio-équitable s'inscrivent dans cette perspective-là [...] (EN8, p.5).

EN7 : [...] Les actifs d'aujourd'hui ne sont peut-être pas les actifs de demain... Donc, on a une opération de veille, qui nous pousse à aller vers des secteurs encore plus rentables, à les identifier et à aider la production à s'orienter vers ces activités-là. Et de ce point de vue là, en matière de coton, c'est de faire en sorte d'offrir le meilleur produit qualitativement parlant au marché. [...] **Il faut également qu'on essaie effectivement de nous insérer dans des créneaux précurseurs, puis effectivement, le commerce équitable, le commerce biologique, les produits bios, les produits équitables, sont des créneaux qui peuvent aider en tout cas,**

une entreprise à mieux valoriser ce qu'elle a. Mais le cœur de métier reste en tout cas la production de fibre conventionnelle. Et de plus en plus, nous évoluons vers le commerce équitable, le commerce biologique qui nous permettent d'avoir une plus-value de 1.30, de 30% (EN7, p.2).

Puisqu'il ne concerne que le coton de premier choix, le commerce équitable constitue également un moyen d'intéresser les producteurs à l'amélioration de la qualité du coton qu'ils produisent, puisqu'il offre en contrepartie un meilleur prix de revient. En effet, quoiqu'il y ait un différentiel de prix entre les cotons de premier, deuxième et troisième choix, celui-ci n'est pas assez substantiel pour créer une différence majeure au niveau de la santé financière de l'entreprise et de l'amélioration des conditions de vie des producteurs de l'US-GPC Kédougou. Avant l'instauration du projet de coton équitable, les producteurs ne voyaient donc que très peu d'intérêt à s'impliquer dans la démarche de la qualité établie par la SODEFITEX, puisque les retombées économiques n'étaient que très faibles à leurs yeux, comparativement aux efforts qu'ils devaient fournir pour l'obtention de cette qualité. Par le biais de la prime aux producteurs (48 F CFA/kg) et de la prime sociale (34 F CFA/kg), le commerce équitable représente quant à lui un véritable intérêt pour les producteurs de l'US-GPC Kédougou. L'amélioration des revenus des producteurs et de la SODEFITEX constituait donc l'autre principale motivation à la mise en place d'un tel projet :

JL : Quelles ont été les principales motivations pour la SODEFITEX et pour Dagriss pour l'implantation de ce projet de coton équitable là?

EN5 : Bon, vous savez, le souci majeur de la SODEFITEX et même de la FNPC, dans l'activité coton, c'est de voir qu'est-ce qui peut générer les revenus du producteur bien sûr, en assurant la survie, la santé financière également de la filière. On a, à travers de ce que les gens avaient perçu sur le coton équitable, on note une augmentation du revenu du producteur, surtout par rapport à la qualité. Ceux qui produisent de la qualité peuvent intégrer le coton équitable. Donc, ça nous intéressait, en premier lieu, d'améliorer la qualité de notre coton. Donc il fallait aller dans ce sens-là, de un, parce que ça prévoyait d'augmenter les revenus du producteur, améliorer la qualité, mais également, si c'est possible aussi, d'améliorer la santé financière de l'entreprise (EN5, p.1-2).

EN6 : Je pense que nous, à partir de ce moment [l'adoption de la charte de la qualité], on avait une vision qualité qui était plus nette. Avant, on pratiquait la bonne qualité, mais on n'avait pas une vision et des orientations. Mais aujourd'hui, à partir de là, on a eu des orientations. Ensuite, on s'est dit, mais il faut qu'on soit certifié, qu'on améliore notre façon de faire et on est allé vers la certification ISO 9001 version 2000. Ça, ça voulait dire que la SODEFITEX va gérer son entreprise et ses activités comme les meilleures entreprises au monde, en appliquant les

normes de gestion qui sont mondialement admises. Donc, voilà ce que nous avons fait. Et quand le coton, bien les autres aussi, ils ne nous ont pas ciblés comme ça, ils pensent que nous pouvons faire l'affaire. Et c'est pour, c'est pourquoi nous, ça va dans la même direction que ce que nous voulons. **Nous on s'est dit, pour que l'entreprise gagne, il faut que les producteurs gagnent. Nous c'est un peu le win-win qui est le fondement de notre activité. Nous pensons que d'abord, il faut que le paysan gagne, si lui il gagne, nous on va gagner.** Mais s'il ne gagne pas, nous on dit que ce n'est pas gagné, parce que nous, on n'aura pas de coton. Donc, tout ce qui permet d'améliorer le revenu du producteur, pour nous, c'est une excellente chose. **Et ensuite, le commerce équitable va dans la direction d'améliorer la qualité du coton et aussi les questions d'environnement, parce qu'aussi, on est une entreprise qui veut respecter, qui veut assumer ses responsabilités sur le plan social et sur le plan environnement.** Donc, voilà les raisons qui font que, nous, le projet de coton équitable, pour nous, est important. Parce que le Sénégal, notre production la plus grande, c'est 52 000 tonnes, 51 600. Donc, ce n'est pas comme le Mali, où il y a 500 000 tonnes, ou le Burkina (EN6, p.4).

Considérant que la culture du coton constitue la seule activité économique possible à ce jour pour plusieurs habitants de la région de Kédougou, et étant donné les cours mondiaux à la baisse et la parité du dollar américain qui désavantagent largement les producteurs, le commerce équitable constitue donc l'une des rares possibilités d'améliorer le revenu des producteurs et de la SODEFITEX. Et c'est pourquoi, tel que nous venons de le démontrer, l'entreprise a cru bon d'intégrer le commerce équitable au cœur même de sa stratégie. Toutefois, la SODEFITEX ne prétend pas prendre part au commerce équitable en repositionnant son activité commerciale au cœur d'un commerce alternatif. L'entreprise affirme ouvertement que le commerce équitable constitue une opportunité de hausser les revenus des producteurs et les siens, tout en favorisant le développement social des communautés concernées et le respect de l'environnement :

EN1 : [...] Ce que je peux vous dire c'est que c'est les militants qui s'engagent en termes de mouvement. L'entreprise que nous sommes, elle, c'est en tant que marché, en tant que, l'entreprise et les producteurs, pour l'essentiel, c'est en tant que marché, en tant que marché, mais qui a des effets... Parce que vous avez dû voir, sur notre site, que notre entreprise est une entreprise citoyenne. Alors, on a des valeurs d'entreprise qui sont le développement, qui sont... etc.

JL : Oui, tout à fait, c'est ce que j'ai vu.

EN1 : Et ça, ça s'intègre assez avec nos valeurs d'entreprise. Mais si vous voulez, ça n'est pas en tant que militant qu'une entreprise rentre dedans, c'est pour améliorer les revenus des producteurs, c'est pour rémunérer mieux le travail des producteurs et en ce sens, c'est quelque part un mouvement. Mais ce n'est pas explicitement et prioritairement ça (EN1, p.3-4).

EN6 : [...] c'est un commerce qui est déconnecté du marché. Il n'est pas lié à la loi de l'offre et de la demande. Il s'inscrit dans une perspective de permettre aux petits producteurs de ne pas subir la loi du marché et d'avoir des revenus qui leur permettent de vendre au juste prix, en fonction de l'effort qu'ils font, et en fonction de l'environnement et du coût de la vie dans leur pays, tout en préservant l'environnement. Un aspect important aussi dans le commerce équitable, c'est un élément important, ce n'est pas dit dans la définition du commerce équitable, mais à mon avis, **c'est un élément d'accélération des processus sociaux. Sur le plan idéologique, sur le plan financier c'est ça, mais sur le plan idéologique c'est ce qui a derrière, en fait, c'est un outil d'accélération des processus sociaux : égalité, les jeunes, favoriser les jeunes, les ethnies, les quartiers défavorisés, etc. Et ça, je pense que c'est une bonne chose, une très bonne chose** (EN6, p.6).

5.4 Le partenariat : un élément indispensable à la réalisation du projet de coton équitable

La SODEFITEX affirme entretenir des relations commerciales particulières avec les producteurs avec qui elle travaille. Plusieurs employés affirment que leur relation avec ces derniers est caractérisée par des liens étroits et prend même la forme d'un partenariat. Par conséquent, la SODEFITEX s'est fixée pour objectif de garantir un revenu minimum aux producteurs, afin que ces derniers trouvent eux aussi un véritable intérêt pour la production cotonnière :

EN8 : Bon, vous savez, toutes les sociétés cotonnières, c'est des sociétés publiques. Au départ, sociétés publiques qui avaient en amont un encadrement et une formation en conseil agricole, en direction des producteurs, mais avec la libéralisation, un certain nombre d'entre elles n'ont plus eu cet amont, n'ont plus eu ce contact. Certaines sociétés se contentent d'acheter le coton et ont des relations plus commerciales. **Nous avons des relations commerciales, mais des relations commerciales particulières on va dire. C'est pour ça que pour nous, la question de la rémunération... Parmi les objectifs de ma direction de production cotonnière, il y a la rémunération du producteur. On donne comme objectif au directeur de la production cotonnière, que le paysan cotonnier ait un revenu minimum de 150 000 F CFA l'hectare de coton. Donc il ne se préoccupe pas simplement de produire, mais d'avoir des rendements agronomiques de sorte que les producteurs puissent trouver son compte dans la production cotonnière.** Beaucoup de sociétés n'ont pas cet objectif. Donc, je pense que, un certain nombre de sociétés cotonnières, celles qui demeurent des sociétés intégrées, ont un rapport particulier au producteur, mais quand ce rapport particulier au producteur est porté à un niveau très avancé, au niveau de la SODEFITEX, du fait du profil du management de l'entreprise. Moi j'étais un agronome de terrain, j'ai été pendant de longues années directeur technique de la SODEFITEX, avant ça j'étais chef de secteur... Nous avons des liens très, très étroits entre... Chacun des cadres dirigeants de cette entreprise a des liens très, très

étroits avec les producteurs et se sent particulièrement concerné par les conditions de vie, les conditions de revenus, etc. (EN8, p.4-5).

Ainsi, loin d'être un simple acheteur de coton, la SODEFITEX travaille en étroite collaboration avec les cotonculteurs sénégalais. Tandis qu'elle définit sa relation avec les producteurs comme un véritable partenariat, elle compare même son mode de fonctionnement à celui d'une coopérative :

EN8 : [...] Vous avez constaté, on en n'a pas parlé quand on parlait de l'approche durable, vous avez constaté que la SODEFITEX est l'entreprise qui quelque part fonctionne comme une coopérative. Nos rapports avec les producteurs, ce n'est pas des rapports de producteur à client. C'est des rapports d'osmose, ils participent à nos conseils d'administration, dans tous les comptes de la SODEFITEX, rien ne se fait tant que ce soit fait en concertation entre nous et eux, nous avons une interprofession qui nous unit, et dès que ce sera possible, parce que le principe est acquis, ils seront actionnaires, à 20% de la SODEFITEX. C'est simplement des questions financières de capacité d'acheter les actions, qui font que les producteurs ne sont pas encore au capital. Donc la SODEFITEX, ce n'est pas une entreprise agro-industrielle qui reçoit une matière première au carreau de son usine, ce n'est pas ça. C'est une entreprise qui est intimement liée aux organisations professionnelles agricoles, et aux agriculteurs. Mais rien ne se fait, on attend, on dit souvent les producteurs disent : si la filière de coton c'est une personne, la SODEFITEX c'est une jambe, et les producteurs l'autre. Donc, on a, c'est une image que donnent souvent les producteurs, et c'est vraiment, ça traduit les rapports qu'il y a entre nous et eux. Il y a d'autres entreprises agro-industrielles dans le pays qui n'ont pas le même type de fonctionnement. Et vous avez dû voir que les agents de la SODEFITEX sur le terrain vibrent aux pulsations des producteurs... (EN8, p.4).

Il va sans dire que la SODEFITEX trouve un intérêt particulier dans le fait d'entretenir d'aussi bonnes relations avec les cotonculteurs : de cette façon, elle est en mesure d'obtenir une meilleure collaboration de la part des producteurs face aux demandes de la société, tel que le respect de l'itinéraire technique et la production d'un coton de meilleure qualité par exemple :

EN8 : Donc, on s'est dit, on va essayer de trouver des marchés de niche. On va essayer de valoriser au mieux notre production par des marchés de niche. Le coton équitable, le coton biologique, bio-équitable s'inscrivent dans cette perspective-là. Mais dans tous les cas, il faut qu'on fasse valoir cet avantage que nous avons, qui est lié à ce qu'on a dit : **nos rapports avec les producteurs nous permettent d'obtenir ce que d'autres ne peuvent pas obtenir des producteurs.** Cette complicité qu'il y a entre la SODEFITEX et les producteurs... Donc nous, on

s'inscrit dans cette perspective là. Alors si ce n'est pas le coton équitable, y'a d'autres cotons labellisés. On va travailler dans cette perspective là (EN8, p.5).

La société cotonnière est chargée de coordonner toute la production de coton au niveau de sa zone d'intervention. En plus de commercialiser le coton produit par l'ensemble des producteurs sénégalais, la société organise la production cotonnière au niveau du recensement des besoins des producteurs et des appels d'offre, en collaboration avec la FNPC. Elle assure également la formation agricole et l'encadrement des producteurs, de même que l'égrenage du coton graine. Il existe donc un lien très étroit entre la SODEFITEX et les producteurs de coton. Généralement peu éduqués et grandement défavorisés, les producteurs s'en remettent à l'expertise de la SODEFITEX, non seulement dans le cadre de la production cotonnière, mais également au niveau de leur propre système de fonctionnement. À titre d'exemple, les producteurs ont fait appel à l'entreprise pour la création de la Fédération nationale des producteurs de coton :

EN6 : Donc, moi je suis revenu en 95, et de 96 à 98, j'ai aidé les producteurs à s'organiser, à se mettre en fédération, en groupements, et à avoir des instances au niveau local, au niveau intermédiaire et puis au niveau national.

JL : Et puis ça, est-ce que c'est eux qui vous ont demandé de les aider à s'organiser?

EN6 : Absolument, absolument. Ça a été quelque chose qu'on a partagé, on est parti de séminaires pour voir qu'est-ce qu'ils veulent. Ça a été une période très utile, où je faisais une programmation très, très serrée de séminaires, de toutes mes activités, pour avoir des discussions avec les producteurs. J'ai dormi dans les villages, je faisais des sessions de trois jours dans toute la zone cotonnière, et ça a abouti en 98 avec la formation de la Fédération nationale des producteurs de coton (EN6, p.2).

La SODEFITEX assure donc un rôle d'accompagnateur auprès des producteurs. Cette assistance est indispensable pour les producteurs qui sont pour la majorité analphabètes et grandement défavorisés. Au cours des dernières années, pour des raisons de contraintes économiques, l'entreprise s'est vue dans l'obligation d'instaurer un système de transfert des connaissances et d'autonomisation des producteurs en termes de formation, afin de réduire ses coûts d'exploitation :

EN6 : [...] Donc, c'est moi qui a introduit le concept de relais technique, parce qu'avant, la SODEFITEX, il y avait 400 encadreurs, des agents qui sont sur le terrain, il y en avait 400, mais quand la filière, quand le coton a commencé à se

vendre mal, les effectifs ont commencé à s'accumuler, il fallait qu'on trouve un système de conseil agricole qui coûte moins cher. Et donc, avant de diminuer le personnel, il fallait accélérer la formation des producteurs. Et donc, sur la base de l'alphabétisation, on a pris les producteurs qui avaient fait l'alphabétisation et ont institué une politique de formation et de mise en place des relais techniques en production végétale et animale [...] (EN6, p.2).

Cet événement, qui a été bénéfique pour les producteurs en termes d'autonomisation, témoigne du souci de la SODEFITEX d'assurer la formation des producteurs. Dans un même ordre d'idées, la SODEFITEX a créé un poste de chef de la formation et de l'innovation. Les deux rôles principaux rattachés à cette fonction sont de recueillir les besoins en formation pour les agents de la SODEFITEX et pour les producteurs, et d'élaborer un programme de formation en conséquence d'une part, et d'assurer la coordination des projets de coton équitable et de bio-équitable, c'est-à-dire tout ce qui a trait à la certification et à son renouvellement, au respect des critères de progrès, à l'utilisation judicieuse de la prime par les producteurs, etc., d'autre part.

Pour la SODEFITEX, il est primordial d'entretenir un rapport gagnant-gagnant (*win-win*) avec les producteurs. Pour elle, il va de soi que si une action ou un projet est bénéfique pour les producteurs, il sera nécessairement favorable pour la société elle-même. À l'image de cette conviction, la SODEFITEX entretient de bonnes relations avec les producteurs et c'est en concertation avec tous les acteurs de la filière cotonnière que le projet de coton équitable a été mis sur pied :

EN6 : Parce que les gens qui ont fait le commerce équitable, ils n'ont jamais rencontré un cas comme le coton, parce que en général eux, ils ont l'habitude de travailler directement avec le petit producteur. Alors que le coton, s'il n'y a pas les sociétés cotonnières, il ne peut pas y avoir ce succès. D'ailleurs, le succès est tellement fulgurant, que même ils ont vu... Avant, ils nous considéraient comme des gens qui exploitent les producteurs, eux c'est comme ça qu'ils nous voyaient au départ, mais quand ils ont vu comment nous travaillons, nous faisons des formations, des sensibilisations, plein de choses, que quelqu'un qui exploite les producteurs seulement ne ferait pas. Donc, ils ont compris que les sociétés cotonnières ont leur place. Nous, nous ne sommes pas des industriels seulement, nous sommes des industriels, mais nous avons des rapports de partenariat avec les producteurs, tels que, nous ne nous comportons pas comme des gens qui achètent seulement un produit et c'est fini, non. Donc, c'est ça la différence avec le cacao, le café, etc. Ce n'est pas la même chose. C'est pourquoi, bon, on préfère que les producteurs gagnent de l'argent, augmentent leur production, mais il faut aussi que l'entreprise aussi, si l'on veut que tout le monde gagne, que l'entreprise aussi

gagne. Même si on dit que voilà, c'est ce que l'on gagne, c'est maigre, on gagne aussi de l'argent (EN6, p.7).

Le projet n'a donc pas été imposé par la SODEFITEX, qui s'est d'abord assurée de l'intérêt des producteurs à s'investir dans le commerce équitable. Les producteurs ont été impliqués directement au niveau de l'élaboration et de la mise en place de ce projet. Pour ce faire, la SODEFITEX a organisé plusieurs séances d'information et des rencontres avec tous les acteurs impliqués :

EN5 : D'abord, après le séminaire de lancement, il fallait choisir les premiers groupes qui allaient rentrer. Il fallait donner des réunions de formation et des réunions d'information. C'est la région de Kédougou, qui avait été retenue, en collaboration avec plusieurs gens dans le conseil d'administration de la FNPC, qui avaient choisi la région de Kédougou. La région de Kédougou aussi, il fallait dégager des critères pour les premiers groupes qui vont intégrer le commerce équitable. Donc, il fallait faire d'abord un choix par rapport aux critères qui avaient été dégagés, mais après ça, il fallait faire une sélection aussi. Donc, de multiples réunions de sensibilisation, d'information aussi. Et aussi le choix du premier groupe, c'est Afia qui avait commencé (EN5, p.1).

EN6 : Oui, au début, quand on vient pour la première fois, les producteurs, bon moi j'avais bien sûr entendu parler du café équitable, du cacao, des produits, mais les producteurs, la Fédération des producteurs, n'avaient jamais entendu parler de coton équitable. Donc, quand on leur a parlé de ça, on était en réunion, il y avait tous les représentants des producteurs. Ils étaient un peu sceptiques quand même, parce qu'on dit bon, la démocratie, la transparence, les femmes, les jeunes. Bon, est-ce que c'est possible, est-ce que ce n'est pas possible ? Est-ce que ... Donc, sans le dire, on lisait dans les yeux quelques petites interrogations, mais ils ont dit pourquoi pas, si ça permet d'améliorer le sort des producteurs. C'est le principe sur lequel ils sont partis. Et on a dit donc, respectons le principe de prudence, on va petit à petit. Et donc, on a choisi une zone, on a choisi trois groupements, et puis on a dit, on y va. Et donc, au départ, c'était un peu, on était un peu, les producteurs surtout, étaient un peu sceptiques. Ça se lisait dans les visages (EN6, p.3).

La SODEFITEX s'est assurée de l'acceptation du projet par tous les producteurs, et plus précisément par le Président de la FNPC à l'époque. En effet, puisque une grande importance est accordée à la hiérarchie au Sénégal, et plus particulièrement dans les régions agricoles, il était nécessaire que le projet soit porté par le Président afin qu'il fasse son chemin au sein de tous les producteurs.

EN6 : Mais lui [le président de la FNPC à l'époque], dès le départ, il a dit, ce projet, il le faut à Kédougou. Parce que Kédougou est à l'écart, Kédougou ne bénéficie pas de beaucoup de sollicitation, Kédougou est à l'écart. Vraiment, il s'est beaucoup battu. Et souvent, quand je passe dans son village, c'est un peu ça que je regrette quoi, qu'il n'ait pas vu le développement qu'a eu le coton équitable, parce que je peux dire que, sans le fait qu'il se soit battu, peut-être que l'on n'aurait pas débuté à Kédougou. C'est lui qui a convaincu tous les autres membres de la Fédération. Nous, on aimait bien Kédougou, parce que c'est près du parc, c'est une démarche naturelle là-bas, et puis ça fait partie des départements les plus pauvres du Sénégal. Donc, nous déjà, on voulait, mais lui, c'est lui qui a convaincu tous les autres producteurs, parce que s'ils n'étaient pas d'accord, on n'allait pas partir là-bas. Parce que c'est le conseil d'administration de la Fédération qui est d'accord pour qu'on aille là-bas (EN6, p.3).

Une fois les bases du projet établies, la société cotonnière s'est assurée de sa bonne mise en œuvre par l'embauche de stagiaires, qui avaient pour mandat d'accompagner les producteurs dans la réalisation du projet de commerce équitable. Des séances de formation ont également été organisées, et des outils originaux ont été développés, tels que des sketches, des pièces de théâtres, etc. afin de faciliter la compréhension des producteurs envers les principes du commerce équitable. La SODEFITEX a également suggéré et aidé à la création d'un comité de pilotage et d'un comité environnemental, qui sont formés de producteurs, afin qu'il y ait un encadrement et un suivi qui soient réalisés en lien avec les critères de certification :

EN5 : [...] mais comme nous, on avait structuré, en mettant les comités de pilotage, le comité de suivi au niveau du GPC et ça. En adoptant des outils originaux par rapport au théâtre, par rapport aux sketches, à avoir des réunions quartier par quartier, donc tout ça, c'était original. Parce que nous-mêmes avec l'avènement, on a exprimé le désir de prendre les stagiaires chargés de faire de l'animation à ses frais au niveau des différents groupes. Donc, on a beaucoup investi par des stagiaires Noirs, des gens au niveau de la zone, donc tout le monde s'est investi, ne serait-ce que les animateurs qu'on prenait, qu'on payait 70 000 francs par mois, donc ça, c'est déjà, pour que le projet puisse s'implanter et que le projet soit approprié par le cotonculteur (EN5, p.9-10).

5.5 Les limites et les contraintes du commerce équitable en termes de RSE

Quoiqu'il s'intègre dans la stratégie de l'entreprise et qu'il soit mené en collaboration avec l'ensemble des acteurs de la filière cotonnière au Sénégal, le projet de coton équitable de la SODEFITEX fait face à d'importantes contraintes qui entravent son

potentiel en termes de développement durable pour les communautés impliquées. Avant d'étudier les retombées de ce projet en termes de développement économique, social et environnemental pour les groupements de producteurs, attardons-nous d'abord aux limites auxquelles est confronté ce projet.

5.5.1 Un projet à la merci de la demande et des tendances du marché

L'une des premières contraintes rencontrées par la SODEFITEX dans le cadre du projet de coton équitable demeure l'absence de marché local. Alors qu'il existait autrefois une filière industrielle pour la transformation du coton au Sénégal, la libéralisation des marchés a rapidement contribué à ce que des concurrents asiatiques s'imposent sur le marché local :

EN7 : [...] Le gros problème que nous affrontons [...], c'est que, en tout cas, pour la fibre de coton qui est restée l'activité dominante, c'est qu'on n'a plus de clientèle locale. L'industrie textile locale a trop souffert en Afrique. Elle est en Asie maintenant [...] On prend des mesures pour éviter l'importation, la contrôler, pour protéger l'industrie textile. Mais depuis quelque temps, y'a une politique de libéralisation, le commerce mondial s'est globalisé, les marchés sont plus ouverts, et ces mesures ne sont plus de mises, et depuis lors, l'industrie textile sénégalaise comme africaine n'a pas pu résister aux exportations massives qui nous viennent d'Inde, enfin de Chine particulièrement, en tout cas, de l'Asie (EN7, p.2).

Par conséquent, l'une des principales contraintes du commerce équitable, en termes de responsabilité sociale pour la SODEFITEX, constitue le réseau commercial par le biais duquel la production cotonnière est vendue. Le coton équitable traverse en effet le même circuit que le coton conventionnel, c'est-à-dire qu'il est vendu sur le marché international à des *brokers* et selon des contrats à terme. Cela implique que les acteurs ne sont pas intégrés à la démarche équitable et qu'ils imposent à la SODEFITEX les mêmes contraintes que pour la vente de coton conventionnel :

EN7 : [...] Bon an, mal an, elle [l'industrie de la transformation du coton] essaie de survivre, mais elle ne consomme à l'heure actuelle, elle consomme moins de 1%, tandis que les 99%, nous les exportons. Comment nous les exportons? Nous les exportons via le crédit. Vous savez, les matières premières, l'argent, c'est difficile d'aller toujours au client final, donc nous passons par le réseau de *traders*. On a des

traders de renommée internationale, les plus grands de ce monde-là, les deux-trois, les plus grands, commercent avec nous [...] (EN7, p.2).

EN7 : Parce que nous, on vend sur le marché par anticipation. C'est-à-dire que le coton qui va être planté maintenant en juillet-août, qui va être récolté en décembre, qui va être égrainé en mars 2009, moi je suis forcé de le vendre, je n'attends pas qu'elle soit produite, je vends à terme. Parce que sinon, si avec les ventes, les producteurs que vous avez rencontrés à Kédougou, on leur dit : « Allez-y, faites de l'équitable! ». À leur avis, ils vont planter, ils vont récolter au mois de décembre, ils sont sensés le vendre au mois de février. Mais, pour leur dire « Allez-y! », j'ai intérêt tout de suite à signer des contrats pour février 2009 avec des gens! C'est ces gens-là qui vont dire « Je vais les payer donc tu peux leur dire de planter » (EN7, p.13).

La dépendance de la filière cotonnière sénégalaise au marché international, tant pour la vente de coton conventionnel que de coton équitable, constitue une faiblesse importante. En effet, la filière devient alors exposée à la fluctuation des cours mondiaux et à la hausse des prix relatifs au transport de la marchandise :

PA3 : [...] Parce que lorsque les plus grands centres de coûts, c'est dans le transport, et lorsque les cours internationaux dictent... Le fait de faire du bio et de l'équitable permet de, permet de s'extraire de la contrainte du cours international. Maintenant, l'autre grosse contrainte, l'autre centre de coûts d'une filière tournée vers l'extérieur, c'est quand même le transport et, le transport et la transformation, qui est hors du pouvoir de la filière nationale [...] (PA3, p.6).

Alors que le marché local ne consomme que 1% de la production, les autres 99% doivent nécessairement être vendus sur le marché mondial. Par conséquent, la filière est extrêmement dépendante de l'exportation et par le fait même, des fluctuations de la demande mondiale pour le coton équitable :

EN7 : [...] L'équitable, on peut le quantifier. On peut dire à chaque année, c'est tant de tonnes dans le marché. Il ne faut pas le dépasser! Sinon [...] Si quelqu'un nous dit « Allez monsieur, faites 20 000 tonnes d'équitable », on va leur dire : « Ah non monsieur ». Parce qu'on sait que... Un, bien entendu, parce qu'il va détruire le marché conventionnel, sur lequel on a une notoriété depuis 30 ans! Si le coton est connu en Afrique et à la SODEFITEX, c'est d'abord le coton conventionnel, et c'est ce coton conventionnel qui a amené l'équitable. Il faut être intelligent, il ne faut pas qu'on dise tout d'un coup : « Écoutez monsieur, le conventionnel on laisse tomber. » [...] Parce que quand tu entres dans une dynamique d'équitable, le jour où on dira aux gens de Koussanar ou de Kédougou : « Monsieur, vous faites de l'équitable, mais on vous donne pas un bonus... ». Non, je pense qu'en matière de

marché, il faut qu'on produise, c'est pour ça, selon une demande. Et cette demande, elle est X, il ne faut pas faire X + X% (EN7, p.12).

EN5 : Donc, nous, on était plus ou moins conditionnés par le marché. Pour ne pas aussi faire entrer des gens dans le commerce équitable, qu'ils travaillent et puis qu'après, il dit que tu ne peux pas vendre ta production, quoi. Donc, il fallait être prudent par rapport à ça et suivre plus ou moins l'évolution du marché. Si tu fais entrer des groupes dans le commerce équitable et qu'ils ne peuvent pas vendre la production du commerce équitable, là c'est décourageant (EN5, p.3).

EN8 : [...] Mais aujourd'hui, les nouvelles qui nous viennent du marché ne sont pas très réjouissantes, parce qu'on nous dit que le marché de l'équitable est en train de se restreindre. Et depuis, ça ne manque pas d'inquiéter, parce que les producteurs qui ont commencé et qui se sont développés dans cette perspective-là, vont être très mécontents s'ils apprenaient que ce n'est pas possible de commercialiser leur produit. Donc, il faudrait qu'il y ait une certaine assurance sur au moins quelques années sur un plan de progression, et les quantités à acheter par notre client, et là je pense qu'il y a vraiment quelque chose à faire du côté des acheteurs du Nord (EN8, p.4).

La problématique se situe donc au niveau du fait que le nombre de tonnes de coton équitable produites dépend de la demande du marché et des contrats à terme que la SODEFITEX a été en mesure de signer. Par conséquent, si la production de coton équitable dépasse la quantité qui est sensée être vendue, le surplus de cette même production de coton équitable doit alors, soit être vendue *a posteriori*, ce qui retarde le versement des primes équitables ou soit être écoulee comme si c'était du coton conventionnel, à défaut de quoi il risque de ne pas être vendu du tout. Par conséquent, même si elle désire étendre le projet de coton équitable à d'autres unions de producteurs ou même à l'ensemble des producteurs sénégalais, la SODEFITEX n'aurait peut-être pas la possibilité d'écouler toute cette production. Cette inquiétude va toutefois à l'encontre de ce que Friser (2009) a pu observer lors de son terrain de recherche auprès de la *Agrocel Pure and Fair cotton growers' association* en Inde, le nombre de membres de l'organisation étant largement supérieur à ce qui était escompté, la demande pour le coton équitable étant selon l'un des responsables, à la hausse, ce qui devrait permettre l'intégration de nouveaux membres.

EN7 : [...] notre plan d'affaires vise à faire plus d'équitable et de bio. Ça c'est inscrit, on a voté ça au conseil passé, donc c'est à un prix, actuellement on produit 2 000 tonnes, bon je pense qu'on pourrait migrer vers 6 000 tonnes, comme ça. Mes inquiétudes ne sont pas à ce niveau, je pense que la SODEFITEX a la capacité d'évoluer, de doubler, voire tripler sa production bio-équitable. Mon problème,

personnellement, c'est, est-ce que le marché va suivre? Est-ce que les gens qui nous accompagnent vont suivre? Parce les gens vont suivre si également ils ont les clients finaux qui le vendent, parce que c'est la loi. Le commerce, notre métier à nous... La philosophie, tout ce qu'il y a derrière la mission sociale, etc. on doit vendre. Si on ne voit pas quelqu'un comme Max Havelaar, qui est là, capable de nous accompagner pour faire de l'équitable... Pour moi, c'est le risque majeur que je vois. La production 2007-2008, je l'ai vendue, mais elle part difficilement. 2008-2009, j'ai très peur (EN7, p.13).

EN1 : Voilà. Donc, c'est progressivement que, le marché se constituant, qu'on a augmenté le nombre de villages qui... Les gens étaient très décidés, très intéressés après la première expérience, du fait de la rémunération, mais aussi du fait des effets induits sociaux et autres. Donc, voilà. Il y a eu ces villages et ça a grandi comme ça. Et on a ensuite, le marché s'élargissant, on a décidé de ne plus nous limiter à la région de Kédougou et de passer dans les régions de Vélingara et de Tambacounda. Et aujourd'hui, on est en train de préparer la certification de groupements de ces deux régions (EN1, p.2).

La SODEFITEX doit avoir l'assurance de vendre la fibre équitable si elle désire susciter l'engouement des producteurs pour le commerce équitable. La vente doit donc s'effectuer dans un délai raisonnable, afin que les producteurs reçoivent également le différentiel de prix (les primes) rapidement :

EN7 : [...] Je crois que la SODEFITEX passera peut-être à 3 000 tonnes ou 4 000 tonnes, au moins, y'a pas trop de problèmes. Moi je pense qu'ici, on peut. On aurait la capacité. [Inaudible] Mais, si je devais aller à 5 000-6 000 tonnes, je pense qu'il peut y avoir des problèmes de vente. [...] parce que si la production de 2009 n'est pas vendue en 2009, avant qu'on place le coton 2010. Tu ne donnes pas les primes, les paysans... « Attends, je n'ai pas encore vendu, je vais le vendre en janvier 2010 ». Alors que la production là, en tout cas toutes les primes de l'année 2007-2008 doivent être aujourd'hui payées, pour que les gens soient dans un engouement à planter pour 2008-2009. **À mon avis, si on ne règle pas ce problème-là, on peut, à terme, décourager les producteurs.** C'est pourquoi moi je pense que c'est notre rôle à nous également, c'est de suivre le marché. C'est qu'il ne faut pas aller à 6 000 tonnes à tout prix, il faut que nous on les vende. Vaut mieux produire 3 000, parce que nous on sent qu'on va faire... qu'on va vendre, voilà c'est ça. Vaut mieux en faire moins, plutôt que d'avoir des déçus : « Oui, vous avez produit 4 000, et on a vendu 2 500, on est désolé... ». **Parce que si on ne vend pas, ça devient de l'équitable, ça devient du conventionnel... Pour qu'il y ait de l'équitable, ce n'est pas parce qu'on l'a produit, c'est parce que y'a des clients qui l'ont pris. Sinon, ça devient du conventionnel** (EN7, p.14).

5.5.2 Un préfinancement inexistant et des primes versées au compte-gouttes et en différé

Puisque le coton est vendu selon des contrats à terme, le paiement à la SODEFITEX est effectué par les clients une fois que le coton est embarqué sur le bateau de cargaison et qu'il quitte le port de Dakar. Par conséquent, c'est seulement à ce moment-là que la SODEFITEX a l'assurance que le coton équitable est vendu comme de l'équitable. C'est donc seulement à partir du moment de l'embarcation du coton que les producteurs pourront s'attendre à recevoir les primes équitables :

EN5 : Selon les trucs de FLO, le privé doit payer, puis faire 60 jours après avoir perçu la partie quoi, après avoir vendu la fibre, 60 jours après il doit payer. Maintenant le problème c'est que, tu peux vendre sous contrat, mais après embarquement, toi tu peux faire la partie et être payé, ce qui fait que le producteur de coton équitable ne reçoit pas d'un seul trait la globalité du différentiel de la totalité de la prime. Il reçoit par tranches, en fonction du rythme d'embarquement, donc de la vente. Ça un peu, les producteurs ne peuvent pas avoir d'un seul trait [...]. Là, il est obligé de percevoir tranche par tranche. Ils ont dû vous en parler lors des interviews...

JL : Oui, oui, effectivement.

EN5 : Donc, il reçoit ça tranche par tranche, donc, aujourd'hui, c'est la contrainte majeure.

L'ONG ENDA-Pronat, qui encadre la Fédération Yakaar Niani Wulli, seule organisation de producteurs indépendante du Sénégal (non-membre de la FNPC) qui produit du coton bio-équitable, soulève elle aussi cette problématique :

PA1 : [...] c'est surtout sur ce niveau-là que ça nous embête, parce qu'on a régulièrement des problèmes de retour de primes, tout le monde dans la Fédération vend son coton graine à la SODEFITEX, qui les prend, qui revend la fibre, et après, ils paient jusqu'au prix conventionnel au départ, et ils en font l'exportation pour reverser la prime, même le complément du prix plus la prime. Et donc là, actuellement le mois de juin, on est le combien? Le mois de juin, le 22, jusqu'à présent on n'a pas reçu les compléments du tout.

JL : Pour ce qui a été commercialisé à l'automne dernier ?

PA1 : Voilà. Les producteurs, ils travaillent pendant six mois, pour gagner 200 euros par mois, et c'est 200 euros en moyenne quoi, ces 200 euros ils vont les toucher, ils ont le temps de commencer la nouvelle campagne qu'ils n'ont même pas encore touché cet argent-là. Et on parle de préfinancement dans le commerce équitable... (PA1, p.4).

Dans un même ordre d'idées, la SODEFITEX ne verse aucun préfinancement aux producteurs, ce qui oblige ces derniers à acheter les intrants nécessaires à la prochaine campagne à crédit. Le montant ainsi emprunté sera alors automatiquement déduit du revenu du producteur au moment du paiement par la SODEFITEX. L'entreprise reconnaît que c'est une problématique importante et qu'elle est en train de discuter à ce sujet avec la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal :

EN8 : C'est vrai que vous avez posé le doigt sur un problème important... C'est que nous n'avons pas, nous payons au producteur le prix conventionnel, et on leur paye la partie, la prime équitable qu'au moment de la commercialisation. J'ai cru voir dans le mémo que vous m'avez envoyé que c'est parce qu'il y avait des difficultés financières. Il n'y en aurait pas qu'on ne l'aurait pas fait non plus, c'est une question de pratique. On ne peut pas vendre, payer ce dont on n'est pas sûr qu'on va le vendre parce que le marché, les gens vont le chercher. Et tant qu'on n'a pas l'assurance qu'ils peuvent l'acheter comme de l'équitable, on ne peut pas prendre le risque de payer de l'équitable. Maintenant effectivement, on est en train de travailler, on a commencé avec la Caisse nationale de crédit agricole, à discuter avec la caisse nationale de crédit agricole, le partenaire de la FNPC et de nous-mêmes, pour envisager un préfinancement, qui serait pris en charge par la banque, la banque rurale, la Caisse nationale de crédit agricole, les discussions sont bien avancées, et on pense que ça devrait pouvoir aboutir (EN8, p.3).

À cet effet, la SODEFITEX réclame également une plus grande collaboration des acteurs du Nord, et plus particulièrement des clients à qui elle vend le coton équitable. Selon elle, il faudrait qu'il y ait une planification à long terme qui soit mise en place et qui garantisse les quantités de coton achetées par ces derniers.

5.5.3 Quelle proximité entre producteur et consommateur?

Le fait que le coton équitable soit vendu par le biais du même circuit commercial que le coton conventionnel représente une autre contrainte considérable, puisque cela ne permet pas de respecter les principes de commerce direct et d'information du consommateur. En effet, une fois la production équitable vendue aux *brokers*, la SODEFITEX perd toutes traces de la destination finale du coton :

EN6 : Maintenant aussi, le marché peut peut-être renforcer la visibilité des producteurs et des sociétés sur le marché. Ça aussi, ça permettrait de mieux, en tout

cas, que les... Même par exemple, il y a une chose sur laquelle on devrait revenir. Par exemple, la promotion du coton équitable en Europe, on doit associer davantage les producteurs. Ils sont associés, mais on peut faire plus, pour que les consommateurs voient directement les producteurs avec qui ils travaillent. Et que, les sociétés cotonnières aussi, de temps en temps, soient associées à ça, mais que principalement, le producteur soit au-devant de la scène. Que les gens ne soient pas là-bas seulement pour faire la promotion de leurs produits, alors qu'on veut les aider eux-mêmes, on peut les renforcer pour qu'ils participent à cette promotion-là, partout en Europe. À faire en sorte que le produit soit mieux connu du consommateur. Bon, le producteur, il ne peut pas être un filateur, il ne peut pas être, aussi, avoir des boutiques à Montréal pour vendre, il ne peut pas, mais il y a des gens qui ont leur métier pour ça. Mais qu'ils soient mis en contact de temps en temps avec ces gens-là, pour qu'ils voient comment le produit, par exemple, le coton de Kédougou là, qu'ils aillent voir le producteur, qu'ils discutent, qu'ils voient son produit, et que l'autre aussi voit quel effet ça fait sur le producteur. Parce que chaque année, il y a des semaines ou des quinzaines pour la promotion du coton équitable. Qu'on associe davantage les producteurs à ça. Et aussi les sociétés qui s'occupent de ça, comme la SODEFITEX (EN6, p.8).

ENDA-Pronat, qui vend l'essentiel de la production de la Fédération Yakaar Niani Wulli à la SODEFITEX, soulève elle aussi cette faiblesse du projet de coton équitable au Sénégal, et c'est pourquoi elle s'efforce de trouver de potentiels clients avec qui elle pourrait faire affaires directement :

PA1 : [...] Puis les trois quarts du temps, on ne sait même pas où ça va aller aussi. On essaie quand c'est la SODEFITEX là, mais les dernières années, on ne connaît pas la finalité. On sait que c'est parti dans une filature marocaine, mais après on ne sait pas si ça va devenir des T-shirts, des je sais pas quoi. Là, c'est que la première année où on a trouvé un client, ce n'est pas au travers de la SODEFITEX, qui va directement nous acheter, nous, on est en partenariat direct [...] (PA1, p.5).

Une meilleure information du consommateur et des autres acteurs de la filière situés en aval permettrait peut-être d'étendre la certification équitable au coton de deuxième et de troisième choix – étant donné une meilleure compréhension des contraintes dans lesquelles le coton africain doit être produit – et un possible élargissement des marchés, par la conscientisation du consommateur final aux véritables impacts engendrés par le commerce équitable :

EN4 : Le commerce équitable en tant que tel n'a pas d'inconvénients. Mais, on peut dire qu'il faut qu'il y ait des pistes d'amélioration pour le commerce équitable. Mais, parler d'inconvénients pour le commerce équitable, moi je dis non. On peut

dire, y'a des limites, parce que dire aux producteurs que vos produits, vous êtes dans un commerce équitable et on n'achète que votre premier choix. Il faut que les gens aident les producteurs un, il faut que FLO-Cert ou bien les consommateurs, les acheteurs disent que oui, nous avons besoin nous aussi du deuxième choix, du troisième choix, je dis en commerce équitable. Parce que c'est pas seulement le premier choix qui nous intéresse. Une autre limite, le marché n'est pas très élargi aussi. Il y a beaucoup, beaucoup de concurrence pour le commerce équitable. Il faut que les gens, que le coton équitable, et dans les pays occidentaux, en Europe, aux États-Unis, en Afrique, on n'achète pas le coton équitable parce qu'on n'a pas les moyens, mais c'est en Europe qu'il faut développer la sensibilisation. Que les gens qui doutent du commerce équitable, sachent tout le travail qui est là (EN4, p.6).

5.5.4 Un intérêt grandissant pour les certifications biologique et bio-équitable

Tel que nous l'avons évoqué précédemment, l'une des problématiques du projet de coton équitable de la SODEFITEX constitue la dépendance de celui-ci à la demande du marché. Dans un même ordre d'idées, la SODEFITEX se retrouve également à la merci des tendances du marché international. À cet effet, quelques employés ont évoqué l'intérêt grandissant pour le coton bio-équitable :

JL : Excellent, très intéressant. Et puis, depuis 2003, depuis que le projet a été installé dans les trois premiers villages, est-ce que ça a évolué selon vos prévisions ou est-ce qu'il y a eu des modifications?

EN6 : Plus que nos prévisions, parce qu'au début, parce que le coton équitable, ce n'est pas ce que tu veux qui est important, c'est le marché qui détermine la production. Donc, au début, on avait peur, on disait est-ce qu'ils vont suivre, est-ce que ça va suivre? Mais on a vu que ça a suivi. Ça a suivi, toute la production a été achetée. Maintenant, moi ce que je voudrais, c'est le bio-équitable, parce qu'il y a du bio-équitable qui est développé, mais que ça ne bloque pas l'équitable (EN6, p.5).

Toutefois, d'après la SODEFITEX, l'agriculture biologique est difficilement praticable en sol sénégalais, et plus particulièrement dans le tiers sud du Sénégal, étant donné le manque d'équipement agricole chez la plupart des producteurs et les nombreux parasites qui s'attaquent au cotonnier :

EN8 : Voilà, nous, nous ne sommes pas des idéologues du bio, évidemment. Nous pensons que si les producteurs, les cotonculteurs, peuvent en tirer un profit durable, ça serait bien qu'on s'engage dans le bio. Si notre entreprise peut faire du bio et en

tirer un bénéfice, nous le ferons volontiers. Quand on s'est lancé, depuis très longtemps, c'est depuis 1996 que la SODEFITEX a commencé les premières activités en coton biologique. Mais on s'est aperçu très rapidement qu'il y avait une difficulté : c'était que les rendements agronomiques qu'on obtenait sur le coton biologique étaient très faibles, de l'ordre de 200 kilos à l'hectare, et que le prix payé au producteur dans ces conditions n'était pas, ne justifiait pas l'investissement. C'est pour cela qu'on a travaillé sur le coton biologique 10 ans, tant que s'est accroché, on est resté à des résultats... confidentiels. Des problèmes se posent, des problèmes objectifs. C'est que quand on veut supprimer l'utilisation d'engrais chimiques, il faut les remplacer par de la matière organique. La matière organique il faut la produire, il faut la transporter. Ça pèse lourd, ça fait du volume et les producteurs dans la zone n'ont pas d'équipement pour être en mesure de transporter de grandes quantités de biomasse. Ce qui fait que, le coton biologique a connu quelques difficultés pour se développer (EN8, p.2).

De plus, le processus pour amener les producteurs à cultiver selon les bases de l'agriculture biologique est généralement long et difficile. Or, la culture du coton constitue bien souvent la seule source de revenus pour des producteurs et les faibles taux de rendement habituellement obtenus dans les premières années de transition sont suffisants pour décourager les producteurs à mettre les efforts nécessaires à l'obtention de cette certification :

EN6 : Parce que si on veut être des idéologues, on peut dire le bio-équitable. Mais si on veut que les producteurs, qui sont dans une économie marchande, ils doivent se vêtir, ils doivent se soigner, les enfants doivent aller à l'école. Ils doivent avoir le maximum de revenus, tout en préservant l'environnement. Il ne faut pas qu'on dise qu'on ait le maximum d'environnement, avec le maximum de pauvreté, non. Il faut lutter le plus possible contre la pauvreté, tout en préservant l'environnement. Et ça, le coton équitable le permet. Il ne faut pas déséquilibrer en faveur du bio-équitable. Parce que le bio-équitable, les conditions sont très difficiles à réunir à une échelle qui permet au producteur d'avoir des revenus conséquents. Le producteur, il doit vivre, il doit se soigner, il doit accéder au bien-être, il doit améliorer son niveau, son habitat. Donc, si on veut mettre l'accent sur l'environnement, c'est le bio ou rien. Bon, les producteurs, ils vont rester pauvres encore longtemps. Parce que les pays développés, c'est vrai, il ne faut pas répéter les erreurs des pays développés, mais pour arriver au niveau où ils sont aujourd'hui, ils ont pollué tout le monde. Donc, c'est vrai, il ne faut pas faire ça, mais si on veut que nous, on rectifie tout, c'est pas possible. On ne peut pas rectifier, on n'est pas là pour gérer l'environnement du monde (EN6, p.5).

EN5 : Dès que tu passes au bio donc, il est obligé de changer la manière de faire, notamment la fertilisation, le processus de qualité, tout ça, ça s'apprend. Là, c'est un grand risque que le producteur doit prendre avant de maîtriser. Un producteur qui est dans une dynamique de production et de revenu consistant, on crée une rupture, ça risque de causer problème. Nous, on avait pensé commencer là où il n'y

avait pas de coton équitable, on a testé le bio simple et là on sent un changement au bio simple et l'équitable. De conventionnel à équitable, il vous a dit qu'il avait le rendement qu'il avait, avec le bio-équitable, ça cause problème. Le revenu va baisser. Et là, ça risque de décourager (EN5, p.6).

À l'inverse toutefois, l'entreprise est d'avis qu'il serait pertinent d'inciter les producteurs détenant déjà la certification biologique, d'entamer les démarches nécessaires à l'obtention de la certification équitable, puisque de cette façon, les producteurs pratiquent une agriculture respectueuse de l'environnement, tout en favorisant leur développement social en respectant les critères du commerce équitable. Le producteur obtient ainsi la prime biologique, d'une part, et les primes équitables, d'autre part. Le prix de vente sur le marché international se situait, lors de notre passage en 2008, à 956 F CFA/kg pour le coton équitable, contre 1 205 F CFA/kg pour le bio-équitable :

JL : Mais selon vous, est-ce que les marchés au niveau de l'équitable sont durables effectivement? Parce que, ce qu'on disait à Tambacounda aussi, c'est qu'il y avait beaucoup des tendances vers le bio-équitable. Donc là, ils essayaient de voir s'ils ne pourraient pas... Parce que là, il y avait du bio seulement qui était fait, mais on me disait que le bio, c'était quand même assez difficile, ici en Afrique d'avoir des bonnes conditions et tout ça... Est-ce que c'est une question de suivre les tendances de marché?

EN7 : À mon avis, en Afrique effectivement, pour faire du bio, on n'est pas suffisamment outillé. On a le risque de pluviométrie, la fumure etc., la fumure animale... Il faut des outils, on n'est pas encore, c'est vrai que faire du bio, c'est encore compliqué. Mais ceux qui font du bio, ceux qui font l'effort de faire du bio, ils ne sont toujours pas nombreux. Mais puisqu'ils font du bio, on n'a qu'à les emmener à faire de l'équitable. On n'est pas parti, on n'est pas parti de l'équitable vers le bio, mais ce qu'on a fait, on apporte des petits noyaux. De l'équitable, on va en faire beaucoup, il n'y a pas de problème. Les normes permettent à la fois le rendement, donc les gens pensent que le rendement est là, mais là il faut les organiser. « Monsieur ne faites pas travailler les enfants, monsieur n'utilisez pas certains types d'insecticides, monsieur ne détruisez pas la forêt, monsieur ne mettez pas un champ de coton à côté d'un fleuve. » Ça quand même, ça ne nuit pas, c'est une façon de faire du conventionnel plus sainement. Donc, à cette politique-là, on peut faire adhérer plus de gens, tout simplement. Maintenant, il y a que le noyau de gens ont voulu faire du bio avant de l'équitable, d'accord, nous notre politique n'est pas de dire tout l'équitable en bio, mais le bio en équitable oui, parce que dès que le gars a accepté de pencher vers l'environnement, etc. Tu adhères à quelques paramètres et tu deviens bio-équitable (EN7, p.12-13).

EN8 : Mais avec la perspective d'un coton bio-équitable, qui ajouterait à la prime bio une prime équitable, nous sommes en train d'essayer de développer le coton bio par le biais du coton équitable, dans le coton bio-équitable, c'est en train de se développer, mais toujours les mêmes contraintes demeurent [...] (EN8, p.2)

Parallèlement au projet de coton biologique de la SODEFITEX, l'ONG sénégalaise ENDA-Pronat mène elle aussi, depuis déjà quelques années, un projet de coton biologique dans la région de Koussanar, dans le département de Tambacounda. La Fédération Yakaar Niani Wulli, qui a été créée en 1997, regroupe aujourd'hui près de 2000 producteurs dans 80 villages. Depuis 2006, la Fédération est également certifiée équitable. Quoique la SODEFITEX affirme travailler en partenariat avec l'ONG, les deux organisations mènent toutefois des projets parallèles :

EN8 : On travaille en partenariat de toute évidence puisque nous leur apportons un soutien en ce qui concerne les techniques de production cotonnière, nous avons l'expertise de production cotonnière que nous apportons, nous avons aussi, nous menons des essais agronomiques pour mettre au point des itinéraires techniques performants en ce qui concerne le coton biologique, nous faisons aussi des prestations en termes d'alphabétisation, de formation pour ENDA-Pronat. Mais, c'est vrai que, nous ne menons pas, ce n'est pas le même projet, ce n'est pas un projet unique. Il y a deux activités de coton bio et un partenariat entre les organismes. En plus, c'est nous qui assurons l'égrainage du coton, nous avons des relations très cordiales de partenariat avec ENDA (EN8, p.3).

La SODEFITEX et ENDA-Pronat ont d'ailleurs des perceptions différentes du potentiel que recèle la production biologique de coton. L'ONG affirme, *a contrario* de l'entreprise, qu'une fois la période de transition du coton conventionnel vers le coton biologique traversée, la production cotonnière biologique présente un potentiel intéressant en termes de rendement. ENDA-Pronat affirme que le problème se situe plutôt au niveau de la difficulté à trouver des débouchés commerciaux pour le coton biologique. À l'instar de la SODEFITEX, l'ONG a plus de facilité à écouler la production de la Fédération maintenant qu'elle est aussi certifiée par FLO-Cert :

PA1 : [...] Ils ont eu de grosses difficultés de commercialisation... Jusqu'en 2005, on avait beaucoup de mal à [...] adressé par le coton bio, mais on n'arrivait jamais à avoir de la production en biologique. Chaque année, c'était ENDA-Pronat qui rachetait aux producteurs de la Fédération la production, qui attendait quelques mois, qui essayait de chercher, mais nous, on n'a pas trop de branches commerciales, carrément donc, ça n'a pas été évident. Et puis, finalement, au bout de quelque mois, six mois comme ça, on revendait à la SODEFITEX au prix conventionnel [...].

[...] Et donc, on a commencé au niveau des débouchés commerciaux, on a commencé à trouver des marchés intéressants quand on est entré dans le commerce équitable [...].

[...] Et ça, ça nous a permis, ça nous a facilité les marchés de coton, de coton bio-équitable, qu'on a toujours gardé le certificat Ecocert, même si on ne vendait pas en bio, bien on a continué toujours la certification. Donc, on vend à un prix un peu plus intéressant (PA1, p.2)

Toutefois, l'ONG est d'avis que le fonctionnement des systèmes de labellisation tels que ceux du commerce équitable et de l'agriculture biologique est dû à un effet de mode passager. L'organisation voit plutôt un véritable intérêt dans la diversification et dans la transformation locale de la fibre du coton, pour favoriser le développement durable des petits producteurs :

PA1 : [...] Et maintenant qu'ils attendent six mois pour avoir les compléments, ils commencent un peu à se décourager. Donc, ça se voit même dans les milieux de producteurs, c'est tout le temps des nouveaux, t'as pas trop de stabilité, c'est un petit groupe de gens qui sont là depuis 15 ans, mais les trois quarts la plupart du temps c'est des nouveaux, ça change tout le temps, parce que les gens se découragent. Donc, la plupart en voyant ça, tu sais que ce n'est pas un système qui marche quoi. C'est juste un système qui marche dans le sens où ça attire, c'est à la mode, donc ça attire des ONG, des partenaires qui viennent, qui vont venir appuyer en matières agricoles, appuyer les organisations, voilà c'est ça l'intérêt pour l'instant. Ça a attiré des gens à investir dans l'entreprise. Parce qu'au départ, au tout départ, on avait (...) qui était avec nous, qui nous accompagnait pour le coton bio, le bio qui était à la mode, après au bout de six ou sept ans d'accompagnement, comme on trouvait toujours pas de marché tu vois, parce que c'était pas trop à la mode, et puis on est entré au niveau d'un nouveau financement, on y a adhéré, puis on a trouvé le commerce équitable, les gens sont revenus encore avec de l'argent, puis voilà ça va passer encore... Heureusement, avec le temps, grâce à des investissements, on a réussi à diversifier, la transformation, un peu de filage et de tissage, etc. (PA1, p.5).

5.5 Retombées du projet de coton équitable par rapport aux objectifs de développement durable

Dans cette seconde partie de notre analyse, nous nous intéresserons plus particulièrement à l'adéquation entre les objectifs de développement durable et le projet de coton équitable que mène la SODEFITEX avec l'US-GPC Kédougou. Pour ce faire, nous avons d'abord complété la grille des critères de développement durable, que nous avons présentée au chapitre III. À partir de la codification que nous avons effectuée sur les retranscriptions de nos entretiens, nous avons identifié les réalisations qui ont été accomplies dans le cadre

du commerce équitable. En procédant ainsi, il nous était ensuite possible d'identifier quels critères avaient été respectés et de quelle façon, et quels critères faisaient l'objet de lacunes. Nous discuterons donc des résultats obtenus par l'entremise de cette grille, en nous attardant à tour de rôle aux trois piliers du développement durable, soit le développement social, le respect de l'environnement et le développement économique. Cette grille contient également une quatrième dimension importante, la gouvernance. L'ajout de celle-ci était essentiel dans le cadre du projet commun dans lequel s'inscrit notre étude, puisque la démocratisation de la prise de décision est un aspect primordial du développement durable, dans la mesure où il implique un contrôle des communautés sur leur propre avenir.

5.5.1 Le développement social

5.5.1.1 Équité sociale

En ce qui concerne la dimension de l'équité sociale, la progression du rôle de la femme au sein des groupements et de l'US-GPC Kédougou constitue certainement la principale réalisation effectuée dans le cadre du projet de coton équitable. Quoique certains groupements aient éprouvé quelques difficultés à respecter ce critère au départ, les femmes occupent aujourd'hui des rôles décisionnels, tels que des postes de vice-présidente, de commissaire aux comptes ou de trésorière. En pratique toutefois, ces rôles ne semblent parfois pas être pleinement assumés par les femmes qui les occupent :

JL : [...] pourriez-vous me parler de vos fonctions à titre de vice-présidente de l'Union de secteur de Kédougou?

PR6 : Donc moi, je suis la vice-présidente de l'Union, mais le plus souvent, le président, quand il est présent, ma participation ne se fait pas en la présence du président (PR6, p.1).

Les femmes sont également invitées à prendre la parole lors des réunions et des assemblées générales et d'exercer leur droit de vote. Dorénavant, certaines femmes possèdent aussi leur propre parcelle et récupèrent elles-mêmes leur revenu au moment du paiement par la SODEFITEX. Toutefois, lors de nos entrevues, nous avons constaté que les femmes interviewées n'étaient pas en mesure de répondre à nos questions en ce qui a

trait aux dépenses et aux revenus engendrés par leur production. Ceci s'explique par le fait qu'il existe au sein de chaque famille un chef d'exploitation – qui est habituellement un homme – lequel est responsable de la gestion des parcelles pour l'ensemble de la famille.

Par ailleurs, dans certains GPC de la région de Kédougou, plusieurs ethnies cohabitent au sein d'un même village. Avant l'avènement du commerce équitable, le GPC était généralement géré par l'ethnie dominante. Le commerce équitable a permis de corriger cette situation en imposant un critère de non-discrimination des minorités ethniques, sociales ou culturelles, ce qui est respecté. Il faut toutefois mentionner que cette information n'est pas ressortie dans le cadre de nos entrevues, mais qu'elle figurait plutôt dans l'un des bilans d'activités de la SODEFITEX. Par le biais de l'observation participante, nous avons été à même de constater la participation de diverses minorités ethniques, puisque les dialectes parlés variaient d'un producteur à l'autre.

5.5.1.2 Santé

Des trois GPC que nous avons visités, un seul avait une case de santé au sein même du village, mais aucun service n'y était offert, puisqu'ils n'ont toujours pas d'équipement ni de personnel pour assurer le fonctionnement de cette case. Dans le cadre du commerce équitable, les GPC ont donc décidé de former des matrones et des agents de santé communautaire, afin qu'ils puissent administrer les premiers soins aux personnes dans le besoin avant qu'elles ne soient transportées dans une clinique. Les GPC affirment également avoir acheté quelques médicaments grâce aux primes du commerce équitable :

JL : Ok, et les améliorations au niveau de la santé?

PR8 : On a eu une amélioration, parce qu'on a une matrone quand même.

JL : Une matrone.

PR8 : Depuis qu'on est dans le commerce équitable.

JL : Ok. Mais, est-ce que vous avez accès à des médicaments, à des soins médicaux, à un médecin?

PR8 : Bon, pas à un médecin, mais à un ASC. ASC : agent de santé communautaire, qu'on appelle communément ASC. Ils sont formés pour rendre les premiers soins en cas de maladies, en attendant de l'acheminer au district sanitaire ou au centre de santé. Voilà, donc, il dit qu'actuellement, ils ont déjà voté, parce qu'ils voudraient construire une case de santé (PR8, p.8)

Au niveau sanitaire, la construction de nouvelles latrines communes demeure la principale réalisation qui a été accomplie grâce à la prime sociale du commerce équitable.

5.5.1.3 Développement

Les entrevues menées auprès des producteurs, de même que l'observation participante effectuée au sein de trois GPC, nous ont permis de constater que les producteurs présentaient un véritable intérêt pour l'amélioration des conditions de vie de leur propre famille, mais également de leur GPC et de l'Union en général. L'utilisation démocratique de la prime sociale pour pourvoir aux besoins de la communauté reflète concrètement cette volonté :

PR3 : Il dit que c'est ce qu'il voulait augmenter en animation. Il dit que, pour la prime sociale, si elle arrive, on divise la prime en deux parties, par trois. Les 2/3, ça va au niveau du compte du GPC, les 1/3 c'est au niveau de l'Union. Maintenant, pour ces 2/3 là, c'est prévu pour des investissements au niveau du GPC. Exemple, si le GPC décide, exemple, au début de l'année, il décide par exemple d'acheter des fournitures pour les élèves du GPC. Ils vont pas, c'est pas quelqu'un qui décide ça, mais ils convoquent une assemblée générale. Maintenant, ils disent que bon, bientôt, les ouvertures, il faut qu'on achète des livres, des cahiers, des fournitures pour les enfants. Donc, on est là, qu'est-ce qu'on doit faire, chacun donne son point de vue là-dessus. Maintenant, s'il y a un consensus, ils prennent, ils débloquent un montant, puis ils vont acheter des fournitures pour donner ça aux enfants. C'est la même chose pour les autres actions. Exemple, si là, ils doivent faire une case de santé, dans le village, ils font une réunion, ils disent que peut-être actuellement on doit faire une case de santé dans le village. Qu'est-ce qu'on doit faire ? On convoque l'assemblée générale, les gens évaluent la valeur de la case, après ils vont, ils débloquent l'argent, ils viennent, ils montrent ça aux gens, ils disent que l'argent est là, qu'on commence à investir pour faire cette case. Donc, toutes les actions qui se font socialement sont prises dans l'unanimité quoi (PR3, p.3).

Les réalisations effectuées jusqu'à présent par les GPC visités constituent toutes des améliorations au niveau des conditions de vie des producteurs : l'achat de moulin, la construction de nouveaux puits, l'achat de médicaments, la construction de latrines supplémentaires, l'achat de fournitures scolaires pour l'ensemble des élèves, etc.

En ce qui a trait à l'accès aux services de base, les GPC sont situés dans des régions si enclavées qu'ils n'ont aucun accès à l'électricité ni à l'eau potable, ne serait-ce que par les puits qu'ils forgent eux-mêmes, à leurs frais. Par l'entremise de la prime sociale et des

économies effectuées avant même l'arrivée du commerce équitable, les GPC ont été en mesure de forer de nouveaux puits, qui permettent une meilleure accessibilité à l'eau potable en augmentant l'approvisionnement et en permettant un accès à proximité du village.

Au niveau de l'autonomie alimentaire, la plupart des producteurs produisent du maïs, de l'arachide et du fonio parallèlement à la culture du coton. Ils sont donc en mesure de subvenir à leurs besoins alimentaires essentiellement à partir du maïs durant l'hivernage et durant la saison sèche.

JL : Et puis, selon vous, la culture du coton équitable nuit-elle à la culture vivrière?
 EN4: Non, en fait, c'est une question d'organisation au niveau de l'exploitation. Parce que le chef d'exploitation, il est chargé de la distribution des terres. Donc, il fait un bon assolement. Il fait le coton, il fait le maïs, parce que le coton seulement, c'est bon, mais la plupart des GPC, ils font des céréales pour vivre. Maintenant, l'argent qu'ils vont gagner avec le coton équitable leur permettra de mieux asseoir leur santé, de s'équiper, d'acheter du bétail, mais pour vivre, ils sont obligés de faire des céréales. Mais, la culture du coton équitable ne nuit pas à la culture vivrière, c'est une complémentarité. Ils se complètent, donc c'est bien, c'est positif, et je crois que c'est une aubaine pour le producteur d'avoir le coton équitable, plus encore ce qu'il faut dire avant, parmi les cultures vivrières (EN4, p.5).

À présent, ils ont également aménagé des magasins céréaliers dans lesquels ils stockent du riz, ce qui leur permet de diversifier leur alimentation. Ainsi, chacun peut venir s'approvisionner en payant directement ou en achetant à crédit ce qu'il consomme.

PR5 : Donc, notre consommation principale avant le commerce équitable, c'était pratiquement que le maïs, que ce soit la période de l'hivernage et la période de saison sèche. Actuellement, avec l'arrivée du commerce équitable, on parvient à acheter des sacs de riz pour alterner le maïs et le riz pendant la saison sèche (PR5, p.8).

JL : Au niveau de l'autonomie alimentaire, est-ce qu'il y a eu des améliorations?
 PR3 : Ils disent que, au début, même si tu détenais de l'argent dans les villages les plus reculés quoi, tu n'as pas de moyens pour venir jusqu'à Kédougou, acheter, même si c'est un sac de riz. Mais actuellement, ils ont pris des initiatives. La période de soudure, ils achètent du riz, ils viennent, ils se distribuent ce riz-là. Maintenant, chacun a une part, maintenant, que les gens vont rembourser après. Très bien, avant de venir jusqu'à Kédougou pour acheter un sac de riz, qui peut te coûter 10 000 ou 15 000, tu le mets sur un vélo pour l'amener jusqu'au niveau du village, c'est une peine quoi. Donc, ils ont allégé ces peines-là quoi. Donc, ils achètent le riz là directement, ils l'amènent au niveau du village, ils le stockent là-

bas. Maintenant tu viens, tu amènes ton argent, on te donne le riz. Maintenant, la distance que tu devais faire, tu seras épargné de cette distance quoi. Et puis ça, tu seras mieux rentable aussi dans les exploitations quoi (PR3, p.10-11).

5.5.1.4 Santé et sécurité

En ce qui a trait à la dimension santé et sécurité, la plupart des critères identifiés dans la grille ne s'appliquent pas à l'organisation que nous avons étudiée, à l'exception de l'interdiction du travail des enfants. Chacun des producteurs qui ont été interrogés à ce sujet est formel : les enfants ne travaillent pas durant les jours d'école. Ils sont parfois amenés à effectuer de petits travaux dans les champs, tel que surveiller les semences contre les attaques des oiseaux par exemple, durant les fins de semaine et les vacances estivales. La proscription du travail des enfants est un élément qui était respecté par les GPC depuis bien avant l'arrivée du projet de coton équitable.

JT : Est-ce que vos enfants vous aident à pratiquer l'agriculture?

PR10 : Ouais.

JT : À quelle fréquence est-ce que l'on parle? Est-ce que c'est dans la semaine?

PR10 : Parce que c'est un élève. Maintenant, quand il n'y a pas de cours, quand il sera revenu, c'est lui qui va faire le labour et les semis, pendant les jours non ouvrables (PR10, p.8).

JL : Vos enfants vous aident-ils à pratiquer, aident-ils à pratiquer l'agriculture ou à faire du travail sur la terre en dehors des heures où ils sont à l'école, par exemple les jours fériés, les fins de semaine?

PR5 : Donc, les jours où ils ne vont pas à l'école, nous les faisons travailler. C'est pour tout juste les initier aux travaux, mais pas beaucoup de travaux aussi. C'est pour les initier, pour que demain, qu'ils puissent eux aussi effectuer des travaux (PR5, p.6).

5.5.1.5 Emploi

Le commerce équitable n'a pas permis la création de nouveaux emplois, si ce n'est que les postes d'animateurs du commerce équitable. Ces postes ne sont toutefois pas occupés par des producteurs, mais plutôt par des stagiaires recrutés par la SODEFITEX.

5.5.1.6 Mission

L'US-GPC Kédougou n'est pas suffisamment structurée pour présenter une mission d'organisation. C'est donc plutôt dans la mission de la SODEFITEX que l'on retrouve la vision tripolaire du développement durable. L'Union accepte toutefois de participer à des projets tels que le CÉ afin d'améliorer la situation financière et les conditions de vie des producteurs, de favoriser leur développement social, tout en respectant et en protégeant l'environnement dans lequel ils vivent. L'intérêt premier du commerce équitable pour les producteurs demeure tout de même l'augmentation de leurs revenus et à plus long terme, l'amélioration de leurs conditions de vie. Leur participation à ce projet ne s'inscrit donc pas dans une démarche intégrée de développement durable à proprement dit.

Tableau 5.2 Développement social

DIMENSION	SOUS-DIMENSION	CRITÈRES	RÉALISATIONS
Équité sociale	Droits de l'homme	Description de la politique et des programmes d'égalité des chances, systèmes de suivi destinés à en vérifier le respect et résultat du suivi	<i>Aucune donnée recueillie à cet effet.</i>
	Genre	L'organisation ne discrimine pas les femmes à la participation	Disparition progressive de la discrimination envers la participation des femmes aux activités de leur GPC respectif et de l'Union.
		L'organisation encourage la participation et le respect du droit des femmes	Les femmes sont invitées à prendre part à toutes les activités au sein de leur GPC et au sein de l'Union.
	Minorités	Participation et pouvoir décisionnel des femmes dans la vie politique, économique et sociale	Les femmes occupent dorénavant des postes au sein des instances décisionnelles des GPC et de l'Union (surtout à titre de vice-présidente ou de trésorière).
L'organisation ne discrimine pas les minorités à la participation		Il n'existe plus de discrimination entre les différentes ethnies.	
L'organisation encourage la participation et le respect du droit des minorités sociales et culturelles		Les minorités ethniques sont invitées à participer aux activités de leur GPC et de l'Union.	
Santé	L'organisation dispose d'un service de santé accessible aux membres	L'organisation dispose d'un service de santé accessible aux membres	Des trois GPC visités, aucun n'avait accès à un service de santé sur place. Formation de matrone, formation d'agent de santé communautaire. Achat de médicaments.
	L'organisation dispose d'un équipement sanitaire adéquat, accessible aux membres	L'organisation dispose d'un équipement sanitaire adéquat, accessible aux membres	Le CÉ a permis la construction de nouvelles latrines, ce qui a permis d'améliorer la propreté des villages.
Développement	L'organisation poursuit des objectifs sociaux visant à l'amélioration de vie des producteurs	L'organisation poursuit des objectifs sociaux visant à l'amélioration de vie des producteurs	Les réalisations accomplies à ce jour grâce à la prime sociale du CÉ, tant au niveau des GPC que de l'Union, démontrent l'intérêt de tout un chacun d'améliorer les conditions de vie des producteurs.
	L'organisation vise des améliorations sociales touchant les producteurs et leurs familles, voire l'ensemble de la communauté, région, pays.	L'organisation vise des améliorations sociales touchant les producteurs et leurs familles, voire l'ensemble de la communauté, région, pays.	Les réalisations accomplies à ce jour et la planification à moyen terme de l'utilisation de la prime sociale démontrent l'intérêt de l'Union de favoriser le développement social des producteurs et leurs familles, des

			GPC et de l'Union.
	Accès aux services de base		Les producteurs n'ont aucun accès à l'électricité. Forage de nouveaux puits pour augmenter l'accès à l'eau potable et la proximité de l'approvisionnement.
	Autonomie alimentaire		Production de maïs, d'arachide et de fonio pour alimentation. Achat de riz à prix modique → création de magasins céréaliers pour la période de soudure.
	Liberté syndicale		<i>Ne s'applique pas.</i>
	Droit de convention		<i>Ne s'applique pas.</i>
	Interdiction du travail des enfants		Le travail des enfants est proscrit, sauf pour les fins de semaine et la période estivale.
	Non-discrimination		<i>Ne s'applique pas.</i>
	Interdiction du travail forcé		<i>Ne s'applique pas.</i>
	Avantages sociaux individuels		<i>Ne s'applique pas.</i>
	Avantages sociaux collectifs		<i>Ne s'applique pas.</i>
Emploi	Création d'emplois		Aucun nouvel emploi n'a été créé, si ce n'est que les animateurs du CÉ.
Mission	La mission de l'organisation reflète clairement la vision tripartite du DD	Économique	L'US-GPC Kédougou n'est pas suffisamment structuré pour présenter une mission d'organisation. Elle accepte toutefois de participer à des projets tels que le CÉ afin d'améliorer la situation financière et les conditions de vie des producteurs, de favoriser leur développement social, tout en respectant et en protégeant l'environnement dans lequel ils vivent.
		Social	
		Environnemental	

5.5.2 Le respect de l'environnement

5.5.2.1 Santé et sécurité

Dans la région de Kédougou, la culture du coton est pluviale et s'effectue manuellement. La plupart des GPC n'ont en effet aucun équipement ni machinerie agricole. La santé et sécurité concerne donc essentiellement l'utilisation d'intrants chimiques par les producteurs. Depuis l'instauration du projet de coton équitable au sein de l'US-GPC Kédougou, l'utilisation de certains pesticides chimiques a été proscrite au profit de produits moins nocifs pour l'environnement et pour la santé des populations. Par ailleurs, les producteurs possèdent à présent un équipement protecteur qu'ils revêtent lorsqu'ils procèdent aux traitements phytosanitaires sur leur parcelle. Cet équipement est utilisé uniquement dans le cadre de cette tâche précise et est disposé de manière sécuritaire par la suite.

Toujours dans le cadre du commerce équitable, un comité environnemental a été mis en place afin d'assurer la formation des producteurs aux critères environnementaux imposés par le commerce équitable, et d'effectuer un suivi et un contrôle du respect de ces critères auprès de chacun des GPC :

JL : Ok, excellent, merci. Et puis, au niveau du comité environnemental ?

PR3 : Voilà, lui c'est Samallé, le président du comité environnement quoi. Il dit que, il dit que sa première tâche c'est de préserver l'environnement. Il dit que, tous les insecticides que le commerce équitable a demandé de laisser, lui il est là, il est chargé de contrôler ça. Donc, il va faire tous les GPC pour voir, est-ce que ces insecticides interdits, les gens les utilisent ou pas. Donc, c'est le comité là qui les gère. Il dit que c'est le comité là aussi qui veille au contrôle de la pollution de la nappe. Exemple, pour certains GPC qui sont dans des villages proches de la nappe, toujours si les gens sont en période de traitement, ils vont voir est-ce que ces gens-là ne polluent pas la nappe, soit par rapport à l'utilisation de l'appareil, ou par rapport au positionnement du producteur dans la parcelle. Il veille à ce que les gens là ne puissent pas polluer la nappe quoi. Donc, ça, c'est la première. Donc la deuxième aussi, en période de [sécheresse], il faut contrôler pour voir si les gens ne sont pas en train de couper la nature là comme ça dans le vide [...] (PR3, p.14).

5.5.2.2 Gérer durablement les ressources naturelles

Des efforts ont été mis en place afin d'assurer une gestion durable des ressources naturelles et la pérennité de l'agriculture, et ce, bien avant l'arrivée du commerce équitable. En effet, puisque la culture du coton demeure la seule activité commerciale possible pour les producteurs de la région de Kédougou, du moins à ce jour, les agents de terrain de la SODEFITEX ont sensibilisé les habitants à l'importance de la rotation des cultures et le respect de la période de jachère, évitant ainsi l'appauvrissement et l'érosion des sols cultivables.

JL : Est-ce que vous pratiquez la rotation des cultures?

PR6 : Si cette année je cultive du coton sur une parcelle, l'année prochaine, je mets du maïs (PR6, p.8).

JT : Est-ce que vous pratiquez la rotation des cultures?

PR10 : Ouais.

JT : Et à quelle fréquence par exemple?

PR10 : Quand je mets du maïs, l'année prochaine, je vais mettre là-bas du coton (PR10, p.11).

Depuis l'application d'une démarche de la qualité au sein de la SODEFITEX, le coton n'est dorénavant plus emballé dans des sacs en polypropylène, lesquels contaminaient le coton et dépréciaient sa qualité. Dorénavant, l'entreprise utilise plutôt des sacs en cotonnade, ce qui préserve la qualité du coton d'une part, et qui constitue un emballage moins nocif pour l'environnement, d'autre part.

5.5.2.3 Pollution et déchets

L'un des critères environnementaux les plus importants dans le cadre du commerce équitable est l'utilisation de produits chimiques moins nocifs pour l'environnement et pour la santé des populations. Puisque la SODEFITEX agit à titre de fournisseur d'intrants auprès de l'US-GPC Kédougou, c'est elle qui est chargée d'approvisionner les producteurs avec des produits qui permettent à ces derniers de respecter les critères du commerce équitable. Par conséquent, les producteurs ont délaissé les anciens pesticides qu'ils utilisaient au profit de pesticides prescrits par le commerce équitable :

EN6 : [...] Donc, je pense que, il y a quand même des améliorations importantes et puis aussi, en fait, sur le plan de l'environnement, il y a un impact considérable, parce que, par exemple, depuis 4 ans, je suis formel, il y a des produits toxiques qui sont formellement interdits à Kédougou. Et les produits qu'on utilise là-bas sont presque des biopesticides. Il y a même un des produits qui est un biopesticide. C'est le Spinosad. C'est un biopesticide qui a été homologué comme biopesticide. Donc, ça veut dire que vraiment, ça a un impact très positif sur la santé des populations, sur l'environnement et sur la contamination des sols et des eaux par les pesticides. Donc, ça, c'est un élément important. Ça impact sur les populations, mais ça a un impact sur tout le pays, parce que ça, c'est le patrimoine des ressources naturelles qui est mieux géré et ça, c'est un bien collectif (EN6, p.6).

Une attention particulière est également accordée à la protection des cours d'eau. Les producteurs s'assurent à présent de ne pas cultiver des parcelles qui soient trop à proximité des cours d'eau ni d'y nettoyer les équipements ayant servi aux traitements phytosanitaires. Le comité environnemental veille d'ailleurs à ce que cela soit respecté dans chacun des GPC :

PR3 : [...] Il dit que c'est le comité là aussi qui veille au contrôle de la pollution de la nappe. Exemple, pour certains GPC qui sont dans des villages proches de la nappe, toujours si les gens sont en période de traitement, ils vont voir est-ce que ces gens-là ne polluent pas la nappe, soit par rapport à l'utilisation de l'appareil, ou par rapport au positionnement du producteur dans la parcelle (PR3, p.14).

Certaines autres mesures ont également été mises en place afin de préserver les écosystèmes qui se situent à proximité des GPC, notamment, la forêt :

PR3 : Donc, ils ont mis aussi, il y a une philosophie qui a été dégagée, donc même si tu coupes, si tu fais le défrichage en coupant des arbres, tu seras obligé de faire une plantation, soit [d'Anacardier] ou bien d'autre chose qu'ils pourront.

JL : Excellent, ok.

PR3 : C'est comme ça que ça se fait. Tout ça pour éviter la déforestation quoi (PR3, p.16).

De plus, tel que mentionné précédemment, les GPC pratiquent la rotation des cultures, généralement en alternant le maïs et le coton ou le maïs, l'arachide et le coton, ce qui permet de contrer l'érosion et l'appauvrissement des sols. Or, puisque les superficies des parcelles cultivées sont relativement petites, et puisque le pourcentage de terres

cultivables dans le département de Kédougou se situe en deçà de 50%, les producteurs ont tout intérêt à préserver la fertilité de leur sol.

Les déchets produits dans le cadre des activités de production cotonnière, notamment les sacs contenant les produits chimiques, sont brûlés ou enfouis dans le sol. En effet, puisque les GPC se situent dans des régions enclavées, il n'y a aucune collecte de déchets et aucun autre moyen n'est mis à leur disposition pour qu'ils puissent s'en débarrasser :

PR3 : Ils disent que, par rapport toujours à l'utilisation des insecticides, les bidons contenant ces insecticides, après l'utilisation, ils passent pour voir, pour récupérer ces bidons. Soit creuser, les enfouir là-dedans, ou bien les récupérer en brousse et les brûler quoi.

JL : Ok.

PR3 : Maintenant aussi, ils contrôlent, par exemple, il y a des [insecticides] que les gens mettent dans des sachets. Ils contrôlent ces producteurs-là jusqu'à ce que les autres ne puissent pas réutiliser ces sachets quoi (PR3, p.15).

Enfin, la principale lacune en ce qui a trait au respect de l'environnement demeure le fait que la production biologique ne soit pas encouragée au sein de l'US-GPC Kédougou. Tel que nous l'avons illustré dans l'une des sections précédentes, la production biologique au niveau de la culture du coton demeure problématique au Sénégal, et d'autant plus dans le département de Kédougou, étant donné le manque de ressources, notamment en termes d'équipement agricole, et le risque que représente l'utilisation de pesticides biologiques pour protéger les récoltes des attaques parasitaires. De plus, le fait de se convertir à la production biologique ne dépend pas de la volonté de l'Union, mais bien de celle de la SODEFITEX.

5.5.2.4 Valoriser les ressources naturelles locales

Le renouvellement des ressources naturelles locales ne concerne pratiquement que la forêt et les arbres fruitiers qui se situent à proximité des GPC. Le comité environnemental sensibilise donc les producteurs aux feux de brousse et à la récolte précoce des fruits sauvages :

EN4 : [...] Une autre amélioration, c'est d'interdire les feux de brousse et la récolte précoce des fruits sauvages. Comme le cas de Thiokétian. On ne peut pas récolter les fruits sauvages, tant qu'ils ne sont pas en maturité. Donc il y a une gestion, vraiment une très bonne gestion de l'environnement, une gestion ferme de l'environnement grâce au commerce équitable (EN4, p.5)

PR3 : Donc, ils ont mis aussi... Il y a une philosophie qui a été dégagée donc, même si tu coupes, si tu fais le défrichage en coupant des arbres, tu seras obligé de faire une plantation, soit d'anacardier ou bien d'autre chose qu'ils pourront...

JL : Excellent, ok.

PR3 : C'est comme ça que ça se fait. Tout ça pour éviter la déforestation quoi (PR3, p.16).

5.5.2.5 Éducation à l'environnement

Comme il en a été question précédemment, l'éducation à l'environnement est assurée par le comité environnemental qui a été mis en place dans le cadre du projet de coton équitable. Dans chaque GPC, on retrouve un représentant de ce comité qui est chargé de la protection de l'environnement au sein de son propre village. C'est lui qui s'occupe de sensibiliser tous les autres producteurs au respect des critères environnementaux. Cette sensibilisation est assurée en fonction des différentes périodes de l'année et des activités qui s'y rattachent :

PR3 : Ils disent que, peut-être c'est lui le président du comité, mais aussi, dans chaque GPC, il y a un représentant de ce comité-là dans le GPC. Donc, c'est ce représentant-là qui est chargé de veiller à la protection de l'environnement dans ce GPC. Donc, tout ce qui se fera contre la protection de cet environnement là, c'est le gars qui sera chargé d'informer le comité, le comité va faire des [démarches] quoi. Bon, c'est comme ça que ça se fait en général.

JL : Parfait.

PR3 : Même au niveau même du comité central, le suivi est fait. Tu vois. Donc, si les périodes, exemple, s'il y a la période de défrichage, ils font de la sensibilisation pour dire aux gens d'éviter de faire les brûlures au niveau des champs. Donc, ça, ça se fait. Donc, s'il y a la période de traitement aussi, ils disent aux gens, c'est la période des traitements, donc si vous terminez de traiter, il faut détruire l'ensemble des flacons que vous avez, pour éviter que soit le bétail le mange, ou bien que, les individus en personne réutilisent ce matériel. Donc, dans chaque période, il y a une sensibilisation appropriée à la période.

JL : Ok.

PR3 : Donc, ça c'est pour prendre toujours des mesures par rapport à la préservation de l'environnement quoi (PR3, p.15).

Tableau 5.3 Respect de l'environnement

DIMENSION	SOUS-DIMENSION	CRITÈRES	RÉALISATIONS
Santé et sécurité	L'organisation prévoit un lieu de travail sain et sûr pour ses employés	Respect de la convention 115 de l'OIT Utilise des produits, des méthodes de production et des matières non dangereuses pour la santé	<i>Ne s'applique pas.</i> Les producteurs ont maintenant des équipements de protection pour l'application de traitements phytosanitaires. Ils utilisent des intrants moins toxiques. Leurs méthodes de production ne présentent aucun autre danger.
	Principe de précaution/gestion des risques	Parmi les représentants des travailleurs, une personne est formée et chargée de la sécurité et de l'hygiène des producteurs et se charge de leur formation	L'Union a créé un comité environnemental qui s'assure de former les producteurs au niveau des pratiques environnementales et de faire un suivi quant aux respects des critères environnementaux du CÉ.
Gérer durablement les ressources naturelles		L'organisation développe un système d'identification du risque dans le cycle de vie du produit	<i>Ne s'applique pas.</i>
		L'organisation utilise des matières locales et renouvelables	<i>Ne s'applique pas (agriculture)</i>
		L'organisation met en œuvre un plan de renouvellement des ressources naturelles prélevées pour la production	Les producteurs assurent la rotation des cultures et le temps de jachère pour ne pas épuiser le sol de leurs terres.
Biodiversité		L'organisation évite le suremballage ou met en place des techniques d'emballage valorisant des ressources naturelles et renouvelables	La SODEFITEX a proscrit l'utilisation de sacs de polypropylène au profit de sacs en cotonnade pour l'emballage du coton.
		Consommation totale de matières premières autre que l'eau	<i>Ne s'applique pas.</i>
Pollution et déchets		Superficie totale des terrains détenus, loués ou gérés pour des activités de production ou d'extraction	<i>Non disponible.</i>
	Utilisation et émission de substances qui appauvrissent la couche d'ozone		<i>Ne s'applique pas.</i>

			Utilisation d'engrais et de pesticides chimiques (prescrits par le CÉ).
		Emploi de produits chimiques	Les GPC s'assurent de ne pas cultiver les terres à proximité des cours d'eau et de ne plus nettoyer le matériel ayant servi aux traitements phytosanitaires dans les cours d'eau.
		Protection des cours d'eau	Une attention particulière est accordée à la limitation des feux de brousse.
		Autres écosystèmes (forêts, milieux humides)	Les producteurs pratiquent la rotation des cultures pour éviter l'érosion des sols.
		Lutte contre l'érosion	Les déchets générés sont enfouis dans le sol ou incinérés. <i>Ne s'applique pas.</i>
		A un plan de gestion des déchets	Les GPC brûlent ou enfouissent les déchets générés par la production cotonnière.
		Cas et pénalités pour non-respect de l'ensemble des déclarations, conventions et traités internationaux en vigueur, des réglementations nationales, sous nationales, régionales et locales.	Les GPC ne disposent pas des ressources nécessaires pour l'application des 3RV.
Applique la législation nationale et internationale concernant la protection de l'environnement		L'organisation investit dans des techniques de production n'engendrant pas ou peu de déchets	Les principaux déchets produits sont les sacs servant au transport des intrants.
L'organisation traite les déchets engendrés par la production.		L'organisation encourage la production biologique	Non (pas dans le cas particulier de l'US-GPC Kédougou).
L'organisation applique les 3RV		L'organisation forme ses membres à utiliser des méthodes respectueuses de l'environnement	Le comité environnemental sensibilise les membres au respect des critères environnementaux exigés par le CÉ.
Innovation écologique		L'organisation minimise ses impacts environnementaux quant aux transports	<i>Ne s'applique pas</i> (l'US-GPC ne possède aucun véhicule moteur). C'est la SODEFITEX qui assure le transport du coton par le biais de camions (10 roues).
Transport		L'organisation encourage ses partenaires à minimiser	<i>Ne s'applique pas</i>

		leurs impacts environnementaux par le transport	
	Consommation directe d'énergie répartie par source primaire	Préciser toutes les sources d'énergie utilisées par l'organisation pour ses propres activités, ainsi que pour la production et la fourniture de produits énergétiques	L'US-GPC n'a accès à aucune source d'énergie.
Énergie	Utilise des méthodes de production économiques en énergie	Favorise l'économie d'énergie	<i>Ne s'applique pas.</i>
		Favorise l'utilisation d'énergies renouvelables	<i>Ne s'applique pas.</i>
Valoriser les ressources naturelles locales		Privilégie la valorisation des ressources naturelles locales	<i>Ne s'applique pas.</i>
		Les ressources naturelles prélevées sont renouvelées (bois, plante, graine) ou prélevées de manière parcimonieuse (terre, pierre)	Oui. La cueillette précoce des fruits sauvages est proscrite et une attention particulière est portée à la déforestation.
Consommation de l'eau		Utilisation rationnelle	Seuls les puits permettent un accès à l'eau potable (qui est limité), tandis que la culture du coton est pluviale.
		Volume total d'eau réutilisée et recyclée	Le comité environnemental forme les producteurs et assure un suivi du respect des critères exigés par le CÉ.
Éducation à l'environnement	L'organisation sensibilise ses membres et leurs familles au respect de l'environnement		
	L'organisation encourage ses employés à appliquer le concept des 3RV		L'union ne possède pas les connaissances et les ressources nécessaires pour l'application des 3RV

5.5.3 Le développement économique

5.5.3.1 Conditions de travail

Le prix payé au producteur est au cœur même de la mission du commerce équitable : offrir un prix juste. Dans le cas qui nous intéresse, les producteurs de l'US-GPC Kédougou reçoivent un prix de revient qui leur permet de couvrir leurs coûts de production, qui se résument essentiellement à l'achat d'intrants (pesticides et engrais). Selon le fonctionnement de la SODEFITEX, le crédit accordé aux producteurs pour l'acquisition des intrants nécessaires à la campagne est automatiquement déduit du paiement qui leur est remis lors de l'achat du coton par la société. Or, si l'hivernage fut mauvais (pluies trop peu nombreuses ou à l'inverse, trop abondantes) ou qu'ils sont victimes de calamités naturelles, les producteurs n'ont alors que très peu de coton à commercialiser, ce qui ne leur fournit pas les revenus nécessaires pour rembourser les intrants achetés à la SODEFITEX et pour pourvoir à leurs besoins essentiels jusqu'à la prochaine campagne. Par conséquent, ils se voient dans l'obligation de contracter des emprunts, ce qui contribue à accroître leur niveau d'endettement. Le paiement des primes par tranches et en différé, de même que l'absence de préfinancement tend également à accroître cette problématique.

JL : Le commerce équitable ne répond sûrement pas à tous les problèmes des producteurs.

PR11 : Ça ne peut pas régler tout non.

JL : Mais quels problèmes, à quels problèmes est-ce qu'il ne répond pas?

PR11 : Depuis la fin de la campagne, ils n'ont rien, ils n'ont pas de revenus. Actuellement, même s'ils vont semer du coton, il faut qu'ils partent ailleurs pour emprunter de l'argent ou bien du maïs pour pouvoir se nourrir. Le problème, le commerce équitable ne peut pas régler le problème d'endettement.

JT : Le problème d'endettement, le problème de préfinancement j'imagine.

PR11 : Par exemple, cette année, il n'y a pas eu de revenus. Avec les primes qu'on comptait, régler certains problèmes, mais là où nous sommes, il y a des gens qui n'ont pas de quoi à manger et ils n'attendent que des primes. Ils n'ont pas encore reçu les primes.

JL : Et eux, ils n'ont même pas de revenus personnels.

PR11 : Ils n'ont pas de revenus personnels.

JL : Parce que la récolte n'était pas bonne.

PR11 : Voilà, parce que la récolte n'était pas bonne.

JT : Est-ce qu'il y a quelque chose que nous n'avons pas mentionné et que vous voudriez nous parler à propos du commerce équitable?

PR11 : On dit que maintenant, c'est le prix du kilogramme, on voudrait une augmentation, aussi il y a deux périodes, pendant les semis, où on n'a pas d'argent, et aussi pendant les récoltes, parce que ce sont les deux moments les plus difficiles (PR11, p.7-8).

La SODEFITEX voit d'ailleurs la nécessité pour les producteurs de souscrire à une assurance qui leur permette ainsi de mieux gérer les risques et éviter leur surendettement :

EN4 : Au niveau de Kédougou, la gestion des risques, il faut que l'Union soit assurée. Il faut qu'il y ait une assurance quand même des marchés. Ou bien une assurance calamité. Mais jusqu'à présent, ils ne sont pas encore assurés, et c'est dans le processus. Ils sont dans le processus, mais pour qu'il y ait une véritable gestion des risques, il faut qu'ils s'assurent auprès des assurances de la place, pour que s'il y a calamité ou s'il y a des feux de brousse ou bien des marchés qui brûlent, qu'on puisse les rembourser (EN4, p.3).

Le prix payé aux producteurs est fixé par la SODEFITEX pour chacun des types de coton (premier, deuxième et troisième choix). Étant donné la dépendance des producteurs vis-à-vis de la SODEFITEX, notamment au niveau de leur approvisionnement en intrants, de l'égrenage et de la commercialisation du coton, et de l'encadrement, l'US-GPC Kédougou ne se trouve pas dans une situation favorable pour négocier. Les prix sont donc imposés aux producteurs et peuvent varier d'une campagne à l'autre, selon les fluctuations des cours mondiaux.

5.5.3.2 Équité économique

Nous avons été en mesure de ne recueillir que très peu d'informations relatives à l'équité économique entre les hommes et les femmes. Toutefois, le prix payé aux producteurs par la SODEFITEX demeure le même, peu importe qu'il ou qu'elle soit un homme ou une femme. La principale différence demeure plutôt dans le fait qu'il existe au sein de chaque famille un chef d'exploitation, qui est généralement le père de famille, lequel est chargé de répartir les parcelles entre chacun des membres de la famille. Or, les femmes détiennent généralement de plus petites parcelles que les hommes. D'une part, cela peut s'expliquer par certaines limitations physiques des femmes. À titre d'exemple, les femmes enceintes ne peuvent pas effectuer certains travaux, tels que l'épandage d'engrais

ou les traitements phytosanitaires, et les mères ayant de jeunes enfants doivent les porter sur leur dos durant leurs activités, ce qui augmente leur fardeau et les oblige à réduire les superficies sur lesquelles elles travaillent. D'autre part, puisque ce sont les femmes qui sont chargées des travaux ménagers, tels que préparer les repas, aller chercher l'eau au puits, etc., elles ne disposeraient pas de suffisamment de temps pour cultiver les mêmes superficies que les hommes, qui se consacrent presque uniquement aux activités agricoles.

5.5.3.3 Développement

Bien avant l'instauration du projet de coton équitable, les groupements avaient pris l'habitude de mettre une partie de leurs revenus de côté, afin de subvenir aux besoins collectifs, tels que le forage de puits, la réfection des salles de classe, etc. Depuis leur intégration dans le commerce équitable, les groupements reçoivent les 2/3 de la prime sociale, tandis que l'Union perçoit le 1/3 restant. Les groupements ont l'obligation de déposer l'argent de la prime sociale dans un compte d'épargne. Chaque GPC se réunit par la suite en assemblée générale pour décider de l'utilisation de la prime pour subvenir à leurs besoins collectifs ponctuels. Cette prime sert uniquement à financer des éléments qui permettront l'amélioration des conditions de vie du groupement, tels que l'achat de fournitures scolaires pour l'ensemble des élèves du village par exemple. La prime sociale constitue d'ailleurs l'un des principaux moteurs de développement social dans la région de Kédougou.

EN3 : Donc, ma perception c'est que c'est un projet quand même très solidaire, parce que ça permet au producteur d'ici, d'avoir un prix plus rémunérateur, c'est avec le prix qu'on va changer. Les marges sont très faibles. Donc, avec le projet de commerce équitable, ça leur permet d'avoir de meilleures marges et aussi, ça permet à la communauté de pouvoir faire face à leurs besoins en investissement sur le plan social, sur le plan économique, etc. Donc, sur le terrain, il y a une couple de réalisations (EN3, p.2).

5.5.3.4 Viabilité de l'entreprise

La dimension de la viabilité de l'entreprise est conjointe à la SODEFITEX et à l'US-GPC Kédougou, puisque l'Union dépend de la société cotonnière pour la commercialisation de

sa production. Lors de notre passage à l'été 2008, 88% de la production cotonnière de la région de Kédougou était de l'équitable, tandis que les 12% restants étaient du coton conventionnel. Or, tel qu'il en a été question précédemment, les perspectives futures pour le coton équitable soulèvent une certaine inquiétude au sein de la société quant à l'ouverture de nouveaux marchés et à la pérennité de ceux déjà existants :

JL : Puis, sinon, selon vous, quelles seraient les perspectives futures pour le projet de coton équitable, pour le département de Kédougou ou pour la SODEFITEX au grand complet ?

EN3 : Bon, pour Kédougou, c'est la généralisation, on va passer à 100%, donc, tous les GPC seront dans le commerce équitable. Bon, dans les autres régions également, ça progresse quoi. Ils ont commencé l'année passée. Bon, je pense que ça va continuer quoi. Peut-être, là je ne crois pas la généraliser partout, ça également ça dépend des possibilités de ventes. Donc, rien ne sert aussi de produire toute la production en commerce équitable si on ne peut pas la vendre (EN3, p.33).

Dans un même ordre d'idées, l'Agence française de développement a instauré un programme de développement du coton équitable et bio-équitable pour l'Afrique de l'Ouest et du Sud, lequel représente un investissement de 4,7 millions d'euros. Par ailleurs, l'Union européenne finance le Projet d'appui à la modernisation et l'amélioration des revenus des exploitations agricoles familiales (PAMAREF), lequel s'inscrit dans un vaste programme de 16 milliards de F CFA visant à pallier le sous-équipement des cotonculteurs africains. Enfin, en 2007, l'État sénégalais injectait 1,4 milliard de F CFA pour contrer la hausse du prix des intrants. Ceci démontre la dépendance de la filière cotonnière sénégalaise à l'obtention de subventions ou de financement pour assurer sa pérennité et son développement, ce qui se répercute nécessairement sur l'US-GPC Kédougou et sur sa viabilité.

Tableau 5.4 Développement économique

DIMENSION	SOUS-DIMENSION	CRITÈRES	RÉALISATIONS
Conditions de travail	Prix	Le prix payé aux producteurs doit au minimum couvrir la totalité des coûts de production	Oui. Toutefois, revenu insuffisant pour subvenir aux besoins primaires + si l'hivernage est mauvais, risque d'endettement élevé.
	Salaire (dans le cas de travail salarié en haute saison)	Le prix payé aux producteurs par le partenaire est convenu d'un commun accord avant la production	Les producteurs sont informés des cours mondiaux et des primes équitables (au producteur + sociale) à chaque campagne par la SODEFITEX → elle convient du prix <i>Ne s'applique pas.</i>
Équité économique	Genre	Revenus estimés du travail des femmes/Revenus estimés du travail des hommes	Les femmes détiennent généralement de plus petites parcelles que les hommes. <i>Non disponible.</i>
	Minorités	Revenus estimés du travail de la population majoritaire/Revenus estimés du travail de la minorité culturelle	
Développement	Épargnes et investissements	L'organisation épargne un certain pourcentage de ses revenus pour investir dans des programmes de développement	Même avant le CÉ, les GPC s'efforçaient de mettre de l'argent de côté pour financer les biens communs (moulin, puits, etc.). Depuis l'instauration du CÉ, la prime sociale est déposée dans un compte d'épargne et une planification à moyen terme de l'utilisation de cette prime est effectuée (GPC et Union).
	Division des marchés	Conventionnel Équitable État ONG Autres institutions internationales	10% (pour l'US-GPC Kédougou) 90% (pour l'US-GPC Kédougou) Oui (1,4 milliard F CFA en 2007) <i>Non disponible.</i>
Viabilité de l'entreprise	Subventions reçues par d'autres organisations		AFD : programme de développement du coton équitable et bio-équitable Afrique de l'Ouest/du Sud (4,7 M euros) et programme de fonds de lissage Commission européenne : COM STABEX COTON Union européenne : PAMAREF

5.5.4 Gouvernance

5.5.4.1 Démocratie

La démocratie demeure certainement l'une des avancées les plus considérables dans le cadre du projet de coton équitable. Lorsque nous avons questionné les producteurs sur leur définition personnelle du commerce équitable, plusieurs d'entre eux ont fait mention de la démocratie. À présent, les GPC et l'Union tiennent des assemblées générales, ils respectent le quorum nécessaire pour la prise de décisions et les membres utilisent davantage leur droit de vote. Chaque assemblée générale fait également l'objet d'un procès verbal, ce qui pose parfois problème, puisque peu de producteurs ont suivi des classes d'alphabétisation. Chaque GPC est géré par son bureau, qui est élu démocratiquement. L'US-GPC Kédougou applique elle aussi le principe de démocratie dans l'élection de son comité exécutif et de son conseil d'administration.

JL : Ok. Et puis, qu'est-ce que c'est le commerce équitable pour vous?

PR6 : Donc voilà, elle parle, comment elle a compris le commerce équitable : la transparence. Donc, elle dit, la transparence. Le deuxième point, c'est la démocratie. S'il y a une décision à prendre, on convoque tout le monde en assemblée générale. Maintenant, si tout le monde est présent maintenant, on prend la majorité absolue. C'est majoritaire (PR6, p.9).

JL : Ok. Au niveau de la vie communautaire, est-ce que vous avez vu des améliorations?

PR8 : Donc, auparavant, s'il y avait lieu de tenir une réunion, si on convoquait, pour que les gens se présentent, ça posait un problème déjà. Même au cas où ils se présentaient, au niveau de la réunion, c'était le désordre, parce que chacun parlait à sa manière. Présentement, si on convoque une réunion, on précise le lieu et l'heure, c'est respecté par tout le monde. Et si on vient au lieu maintenant, on élit un président de séance, qui sera chargé de donner la parole à qui aura besoin et aussi, on élabore un ordre du jour bien précis, les points sur lesquels la réunion est basée (PR8, p.8).

5.5.4.2 Transparence

Puisque ni les GPC ni l'US-GPC Kédougou ne détiennent les moyens nécessaires pour produire un rapport annuel des progrès accomplis et un rapport annuel de la comptabilité, c'est la SODEFITEX qui se charge d'aider les producteurs à rédiger ces documents.

L'application d'une plus grande transparence au sein des activités des GPC et de l'Union favorise l'intérêt des membres à prendre part à ces activités, puisqu'il y a un meilleur partage et une meilleure circulation de l'information au sein de la communauté :

EN5 : Sur le plan social aussi, c'est plein d'idées pour les gens. Mais, il y a aussi cette confiance mutuelle à travers le changement majeur qui est la transparence. Dans les groupes auparavant, on voyait des groupes qui étaient gérés par des groupuscules, c'était peut-être le président ou le bureau qui gérait, mais aujourd'hui, avec le commerce équitable, à travers la transparence exigée, donc la confiance est mutuelle à travers le groupe, les gens sont au courant de tout, en assemblée générale, il y a l'intérêt du groupe. Personne ne décide en dehors de l'assemblée générale, donc tout ça, c'est la confiance qui est interne au groupe (EN5, p.5).

Le processus de gestion de la prime sociale démontre l'application concrète du principe de transparence. Lorsqu'ils reçoivent la prime sociale, chaque GPC, de même que l'Union, s'empresse aussitôt de la déposer dans un compte d'épargne qui a été ouvert en leur nom. Puis, lorsqu'ils désirent utiliser une partie de l'argent amassé, les producteurs se rassemblent en assemblée générale, durant laquelle ils décident démocratiquement de l'usage qu'ils en feront. Les comptes sont tenus tout au long de l'année pour assurer un suivi au niveau des investissements qui sont effectués et des états de compte.

EN4 : Bon, la prime, la prime elle est gérée en deux façons. D'abord, il y a la prime liée aux producteurs, qui revient directement aux producteurs, là c'est le producteur individuel qui gère sa prime et achète tout ce qu'il veut. Ensuite, ce qu'on appelle la prime sociale, qui appartient à la communauté, et qui doit être investie au niveau du village. Là, le groupement doit ouvrir un compte d'épargne au niveau d'une banque, bon concernant Kédougou, il n'y a pas de banques, il y a une caisse, la Caisse nationale du crédit agricole du Sénégal, et donc là, il verse l'argent au niveau de la prime sociale, au niveau de cette caisse qui est gérée de manière très, très démocratique et transparente, donc s'il y a des besoins d'investissements, c'est tout le village en entier qui se réunit en assemblée et en décide pour qu'on puisse prendre des décisions, afin d'exécuter cet investissement. **Maintenant, pour l'Union, qui prend les 1/3 de la prime sociale, c'est exactement la même chose aussi. Donc, il faut qu'il y ait une double signature et que la prime soit logée dans un compte d'épargne. Et que, à chaque fois, si besoin il y a, pour des investissements, parce que l'Union aussi doit former son personnel, doit faire construire son siège, doit acheter du matériel agricole, doit appuyer aussi le GPC, pour l'achat de fournitures pour les élèves, tout se passe en assemblée générale pour l'Union, et que, les [membres] en décide, et il y a un [procès verbal], qui montre que l'assemblée a été effectuée, et voilà le montant qu'ils vont sortir, voilà ce qu'ils ont acheté pour ce montant. Donc, il y a une très**

grande transparence au niveau de la gestion de ces primes, dans le secteur de Kédougou pour l'Union et pour les groupements (EN4, p.2).

5.5.4.3 Développement de l'organisation

Le développement de l'organisation est une dimension fondamentale de la gouvernance, dans la mesure où il est le reflet d'une gestion adéquate de l'organisation, laquelle permet d'assurer sa pérennité et son évolution dans le temps. Le développement organisationnel contient deux sous-dimensions, soit l'implantation du développement durable au sein de l'organisation et la collaboration de celle-ci avec des organisations externes pour la promotion du développement durable et l'amélioration de ses pratiques. Tel que nous l'avons mentionné précédemment, l'US-GPC Kédougou, quoiqu'elle soit très bien structurée (comité exécutif, conseil d'administration, assemblée générale, etc.), n'est pas une organisation autonome et complètement émancipée, puisqu'elle dépend encore largement de la SODEFITEX, que ce soit dans le cadre de ses activités commerciales ou de son fonctionnement. Par conséquent, lorsqu'il est question de développement, cette dimension doit être évaluée davantage au niveau de la SODEFITEX que de l'Union elle-même.

Comme il en fut question dans la première partie de ce chapitre, depuis le début des années 2000, la SODEFITEX a mis en place une stratégie de développement durable. Les organisations de producteurs prennent à leur tour part à cette nouvelle démarche, dans la mesure où ils sont les principaux acteurs des projets de coton équitable, biologique ou bio-équitable, des activités de diversification, telles que la production laitière par exemple, etc. Dans le cas plus précis de l'US-GPC Kédougou, c'est en acceptant de participer au projet de commerce équitable proposé par la SODEFITEX que les producteurs espèrent favoriser le développement durable de leur communauté.

Dans le cas précis de son projet de coton équitable, la SODEFITEX affirme collaborer essentiellement avec les principaux acteurs du commerce équitable, c'est-à-dire Max Havelaar et FLO-Cert. À plus grande échelle, la société travaille de manière régulière en partenariat avec l'Institut sénégalais de recherche agricole (ISRA) au niveau des activités de recherche et développement dans le domaine agricole.

Tableau 5.5 Gouvernance

DIMENSION	SOUS-DIMENSION	CRITÈRES	RÉALISATIONS
Démocratique	Organisation	Représentation officielle des employés à la prise de décisions ou à la gestion, y compris en matière de gouvernement d'entreprise	<i>Ne s'applique pas</i>
		Il existe une assemblée générale avec un droit de vote pour les membres (selon l'organisation)	Les GPC tiennent dorénavant des assemblées générales, avec quorum et droit de vote.
		Il existe un conseil d'administration (ou autre) démocratiquement élu	Il existe un bureau au sein de chaque GPC et au niveau de l'Union également. Chacun des membres est démocratiquement élu.
		Pour les salariés, il existe la possibilité de s'organiser en comités de travailleurs et de se syndiquer	**Les producteurs sont regroupés au sein de la Fédération nationale des producteurs de coton. **
Transparence	Équité	L'organisation est ouverte à de nouveaux membres, sans discrimination envers des groupes sociaux déterminés	Oui.
		Description de la façon dont l'organisation respecte les exigences de la convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption	<i>Ne s'applique pas.</i>
	Corruption	Respect de codes volontaires; labels ou distinctions décernés à l'organisation en matière de responsabilité sociale et/ou environnementale	Certification équitable par FLO-Cert.
		Il y a un rapport annuel des progrès effectués et des activités	La SODEFITEX rédige pour l'US-GPC Kédougou des bilans d'activités et un suivi des progrès effectués dans le cadre du commerce équitable.
Organisation	Il y a un rapport annuel de la comptabilité	La SODEFITEX aide l'US-GPC Kédougou à la gestion de la prime sociale et à la tenue des livres.	
	L'organisation diffuse l'information au sein des membres	L'US-GPC Kédougou tient des assemblées générales et l'information est diffusée au sein de tous les producteurs membres.	
Consommateurs	Description de la politique destinée à préserver la santé et la sécurité des consommateurs utilisant les produits et services de l'organisation et mesure dans laquelle cette politique est publiquement exposée et appliquée	<i>Ne s'applique pas.</i>	

Éducation à la démocratie/ citoyenneté	Formation du personnel aux droits de l'homme		Non.
Développement	Stratégie d'implantation du DD dans l'organisation	Il existe une stratégie d'implantation du DD dans l'organisation	Non. La démarche de développement durable est intégrée à la stratégie de la SODEFITEX.
	L'organisation coopère avec le gouvernement, la communauté scientifique et les autres organisations pour promouvoir le DD et améliorer ses pratiques		La SODEFITEX « collabore » dans une moindre mesure avec l'AFD et ENDA-Pronat dans le cadre du coton équitable et bio-équitable, et plus particulièrement avec Max Havelaar, FLO-Cert et EcoCert.

5.6 La nécessité de mettre en place des actions parallèles au commerce équitable

Le tableau 5.6 présente les catégories et les unités d'analyse identifiées en regard de la nécessité de mettre en place des actions parallèles au commerce équitable, et ce, en vue d'un véritable développement durable. Cette section se divise en deux catégories, soit les perspectives limitées du projet de commerce équitable d'une part, et la nécessité de mettre en place des initiatives complémentaires au projet de coton équitable, d'autre part.

Tableau 5.6 Catégories et unités d'analyse pour actions parallèles au commerce équitable

CATEGORIES	UNITES D'ANALYSE
Perspectives limitées du projet de commerce équitable	Programmes de financement externe
	Soutien complémentaire d'autres organismes
Nécessité d'instaurer des initiatives complémentaires au projet de commerce équitable	Rôle de l'État
	Services publics de base
	Dépendance au soutien de l'État et des organismes internationaux
	Instaurer un régime de protection sociale (calamités naturelles)
	Diversification des activités – producteurs
	Diversification des activités - SODEFITEX
	Filière de transformation locale
Sécurité liée à la culture du coton	

5.6.1 Des perspectives futures limitées pour le projet de coton équitable

Les retombées en termes de développement durable du projet de coton équitable de la SODEFITEX sont considérables. Quoique nous nous soyons attardée plus particulièrement à l'US-GPC Kédougou, déjà en 2008, le projet s'étendait progressivement à d'autres unions de secteur. Toutefois, les perspectives de marchés via les réseaux commerciaux déjà existants de la SODEFITEX sont limitées et les ressources nécessaires à l'élargissement de ce projet à un plus grand nombre de producteurs sont considérables pour la société. Or, l'Agence française de développement finance depuis 2008 un programme de développement du coton équitable et bio-équitable en Afrique de l'Ouest et du Sud, afin de soutenir l'émancipation de ce type de commerce :

JL : Est-ce que vous savez si actuellement il y a de bonnes opportunités de marché, d'autres marchés qui s'ouvrent au niveau européen, tout ça ?

EN5 : Bon, à travers de ce que nous savons, le marché est là, le marché est là ça ne fait pas de doute. Nous mettons en place un grand programme de développement du coton équitable et du coton bio-équitable dans le Sénégal, le Mali, le Burkina, le Bénin, le Cameroun, un programme qui va de 2008 à 2012. Notre ambition, nous, serait qu'en 2012, d'améliorer peut-être à 30% notre production du commerce équitable. Comme ça, avec le programme, il y a des opportunités pour écouler la production du coton équitable. Depuis l'année passée, nous sommes sortis un peu de Kédougou, pour aller voir quatre autres unions quoi, Koungheul, Vélingara (...) (EN5, p.3).

Dans un même ordre d'idées, l'ONG ENDA-Pronat affirme que ce n'est pas tant la hausse de revenus engendrée par le commerce équitable qui constitue l'impact prédominant de celui-ci, mais bien l'intérêt que suscite ce type de commerce auprès d'autres organisations, qui voient alors un intérêt à offrir leur soutien aux producteurs qui s'inscrivent dans le projet équitable :

PA1 : [...] mais parallèlement au commerce équitable, il y a des gens qui... Nous, on a une ONG hollandaise qui nous finance un peu, qui prend en charge les animateurs, le suivi quoi. On a un peu USAID aussi, on a deux ou trois partenaires comme ça... Bien, des clients, des clients qui ont acheté du coton cette année... Donc, c'est ça en fait, l'impact qu'ils ont. C'est pas le revenu du coton. À côté, c'est des gens qui viennent investir à côté quoi. Ce qu'ils ont eu avec Solidaridad, ils ont eu des charrettes, ils ont eu des classes d'alphabétisation, avec US-AID, ils ont eu des [...] pour la filature (PA1, p.11)

5.6.2 Des initiatives complémentaires

Le commerce équitable se veut un outil de développement durable pour les petits producteurs du Sud. Dans cette optique, la SODEFITEX a instauré un projet de coton équitable pour les petits producteurs de la région de Kédougou, afin d'améliorer leurs conditions de vie, en haussant leurs revenus et en accélérant leur développement social. Toutefois, force est de constater que le commerce équitable doit nécessairement être jumelé à des initiatives ou à des moyens complémentaires. L'un des moyens soulevés lors des entretiens est la contribution de l'État à la formation des producteurs :

JL : Qu'il y ait une meilleure répartition de la valeur. Et donc, quelles seraient les principales contraintes, mise à part celle-là, une meilleure répartition de la valeur à travers de la chaîne? Est-ce qu'il y aurait des contraintes au commerce équitable que vous percevez?

EN6 : À mon niveau, les contraintes, c'est des problèmes, c'est-à-dire, si l'on pouvait lever des fonds publics, pour former davantage les producteurs, parce que c'est pas le rôle des entreprises aussi de lever leurs propres fonds pour former les producteurs. Et si on veut accélérer le processus, il faut qu'on accélère le niveau de formation. Et là, nous, la contrainte que l'on a au Sénégal, c'est une contrainte liée au manque de ressources pour former les producteurs, un manque de ressources financières, les ressources humaines sont disponibles, le manque d'équipement agricole, qui freine le développement de la production, là c'est les deux principales contraintes que je vois aujourd'hui. Sinon, on a l'expertise, on a les ressources humaines, les compétences pour développer le coton équitable, ça ne cause aucun problème (EN6, p.8)

Dans un même ordre d'idées, la participation de l'État dans l'instauration de services publics tels que la construction de routes, la prestation de services de santé, l'électrification rurale, l'éducation, etc. est un élément fondamental au développement économique et social des communautés de la région de Kédougou :

JL : C'est ça, mais un des, c'est pour ça que moi j'essaie de voir, une des solutions justement pour le développement de ces régions-là, par exemple, du Sénégal oriental et tout ça, c'est vraiment d'essayer d'aller chercher la diversification [suite incompréhensible].

PA1 : Déjà, il faut que le gouvernement il fasse preuve de volonté, déjà, que même tu regardes au niveau des infrastructures, des services de base, mais les services de base quoi. La route, la route!

JL : Ah oui, c'est l'enfer!

PA1 : L'électricité, l'eau, les... la santé, l'éducation, c'est catastrophique quoi, c'est une horreur [...].

PA1 : [...] Ça déjà, c'est à la base quoi, il faut déjà mettre en place des services de base et des infrastructures pour pouvoir développer l'économie quoi, un minimum (PA1, p.12).

Par ailleurs, face à la crise du coton et la situation précaire dans laquelle elle plonge les sociétés cotonnières africaines et les producteurs de coton africains, le commerce équitable ne peut constituer le seul moyen d'assurer le développement durable des communautés. Les revenus des producteurs et des sociétés sont grandement influencés par l'hivernage, la variation des cours mondiaux du coton et la fluctuation des devises monétaires. Par conséquent, la survie de la filière cotonnière sénégalaise dépend encore

aujourd'hui du support de l'État sénégalais et des organisations internationales telles que la Commission européenne et l'Agence française de développement :

EN5 : Bon, pour la SODEFITEX, il y a l'historique quoi, il y a ce que l'on appelait le Fonds de soutien, qui subvenait à la filière, malheureusement, ce fonds est épuisé. Il y a un autre mécanisme qui doit être mis en œuvre, mais qui n'est pas encore au point, ce qu'on appelle le Fonds de gestion. C'est un mécanisme qui permettrait qu'en cas de déficit de la filière, bon en cas d'année de bénéfices, on met des fonds de côté, en cas de déficit de la filière, on peut... En cas de bonne année où il y a des bénéfices, on met dans le compte, on a mis ça autour de 300 millions. En cas d'année déficitaire, on peut puiser dans ce fonds sans nuire à la filière et en bonne année, on en donne encore sur ce fonds-là (EN5, p.6).

La production cotonnière représente donc un risque pour les petits producteurs de la région de Kédougou, notamment face aux calamités naturelles. Le fait que les producteurs achètent à crédit les intrants nécessaires à la prochaine production constitue également un risque important, dans la mesure où, advenant le cas de mauvaises récoltes, les producteurs accroissent leur niveau d'endettement. Un régime de protection sociale des agriculteurs pourrait donc s'avérer un moyen de limiter les risques pour les producteurs – mais à quel prix?

EN5 : Par exemple, ce matin, je recevais des gens qui travaillaient autour du régime de protection sociale des agriculteurs... Il est question de mettre en place un régime de protection sociale des agriculteurs.

JL : C'est-à-dire?

EN5 : Bon, comment faire face au risque par rapport aux calamités naturelles, par rapport à la santé. Aujourd'hui, il veut démarrer par la santé, c'est un peu différent comme concept de la santé. Mais, comment le producteur en tant que producteur, quand sa culture par le travail de la terre peut régler son problème, il ira à ses activités comme un travailleur qui a la sécurité sociale, qui a un régime de santé pour se soigner et pour soigner sa famille. Aujourd'hui, l'agriculteur n'a pas ça, il n'a pas la possibilité parce qu'il n'a pas le revenu mensuel avec lequel on cotise à un régime. Mais déjà, avec l'avènement du coton équitable, les gens nous ont leur a proposé de commencer un régime de santé à Kédougou, où il y a le commerce équitable (EN5, p.8).

Certains employés de la SODEFITEX voient également la nécessité d'investir une partie des revenus supplémentaires obtenus grâce au commerce équitable dans d'autres activités. Une fois le coton récolté et vendu à la SODEFITEX, les producteurs n'ont alors, pour la plupart, plus de travail jusqu'au début de la prochaine campagne, puisque les

activités agricoles sont effectuées en fonction des mois d'hivernage. Il serait donc dans leur intérêt de développer d'autres types d'activités, lesquelles pourraient contribuer à l'amélioration des revenus annuels des producteurs et réduire leur dépendance à la production cotonnière :

EN4 : On peut dire que, au-delà du commerce équitable, parce qu'il faut reconnaître que le commerce équitable a participé au développement des communautés. Maintenant, pour que les gens sachent, avec l'argent du commerce, il faut réinvestir cet argent pour avoir autre chose. Parce que, après l'hivernage, la plupart des producteurs n'ont pas d'activités. Donc, il faut qu'on pense à faire le maraîchage. Parce qu'ils sont dans le milieu, et un producteur de coton, il est apte pour faire le maraîchage. Et donc, c'est par rapport à cela que, quand je vois le développement de la culture outre le commerce équitable. Prendre l'argent du commerce équitable et en faire un projet de maraîchage, et donner ça aux femmes qui sont employées pour faire du maraîchage. Essayer de voir avec le moulin qu'ils ont, comment ils peuvent rentabiliser cela. Parce qu'il faut que les gens aussi participent à l'effort. En payant attention un peu, une petite somme, pour qu'on puisse avoir deux moulins ou trois moulins, parce qu'un seul moulin dans un village, peut s'épuiser très vite s'il n'y a pas d'entrée d'argent, donc ce sont des familles. Donc ce sont ces créneaux qu'ils peuvent faire... Mais moi je dis, la première chose qu'ils peuvent faire rapidement, c'est de mettre des projets de maraîchage. À côté, pendant la contre-saison, ils font le maraîchage. Maintenant, s'organiser aussi, en second lieu, faire de l'embouche bovine. De l'embouche bovine, essayer de revendre les animaux, et d'en acheter d'autres, donc moi je vois qu'ils peuvent développer ces activités... (EN4, p.7).

Enfin, la diversification, tant au niveau des marchés de niche exploités par la SODEFITEX dans le cadre de ses activités cotonnières, qu'au niveau des activités mêmes de l'entreprise, est nécessaire pour assurer le développement durable de la société et des communautés avec qui elle collabore :

EN5 : [...] Continuer les acquis que j'ai énumérés. Je pense que c'est une option, il faut, nous-mêmes on l'inscrit dans notre plan d'affaires et autre, c'est une option stratégique de l'entreprise. Donc, de diversifier les ressources par rapport à l'entreprise, donc les sources de revenus au producteur, mais également à l'entreprise. Il faut être, il faut suivre la marque de l'évolution des choses pour ne pas être en marge. Par rapport, sur ce plan aussi, je crois qu'il faut batailler ferme pour continuer à améliorer les choses. Aujourd'hui, l'objectif c'est de faire d'ici trois ou quatre ans 40% à 50% de la production des fibres en équitable, certifiée équitable, donc ça c'est une option stratégique qui est là et qu'il faut maintenir.

JL : Mais donc, est-ce que c'est une option stratégique parmi, par exemple, plusieurs autres comme le fait d'avoir BAAMTARE qui fait aussi la diversification?

EN5 : C'est ça, c'est ça, ça s'inscrit dans ce cadre-là. Il y a le coton équitable, le coton bio-équitable, la diversification par rapport aux biocarburants, par rapport à la filière lait et autres trucs de diversification qu'il faut pour éviter, et d'avoir d'autres sources de revenus. Si ça marche pas, c'est comme une équipe, on ne met pas tous nos œufs dans le même panier. Donc, il faut les disperser. C'est un peu ça... (EN5, p.9).

L'instauration d'une filière locale de transformation de la fibre de coton constitue également une option intéressante de générer de la valeur ajoutée pour les acteurs de la filière cotonnière sénégalaise, et de créer de nouveaux marchés pour la commercialisation du coton :

PA1 : On essaie de relancer la filière industrielle.

JL : Mais, parce qu'il y en a déjà eu une, c'est ce qu'on m'a dit...

PA1 : Oui, il y a eu des essais. Et là, on est en train d'essayer de relancer, à priori ça devrait marcher, mais ce n'est pas encore opérationnel. En fait, on veut relancer une filière sénégalaise, donc on a eu plein de réunions avec la SODEFITEX, toute la filière, les producteurs, SODEFITEX pour l'égrainage, la CCV, qui est la filature sénégalaise... (PA1, p.16)

Enfin, malgré toutes les propositions mises de l'avant par les participants à notre recherche, l'agriculture demeure le moyen le plus probant d'assurer le développement des communautés de la région de Kédougou :

EN4 : Kédougou est une zone quand même où la culture du coton est vraiment sécurisée. Donc avec le coton, les producteurs peuvent se développer. Donc l'agriculture reste le seul pilier du développement pour la zone de Kédougou. Même si dans certaines zones il y a l'apparition de l'or, ou bien d'installations, moi je dis que ce sont des projets qui dans le long terme, peut-être vont disparaître, parce que c'est lié à une découverte qui est limitée dans le temps parce que c'est un stock qui va s'épuiser, c'est comme le pétrole dans les pays arabes ou bien les États-Unis. Mais l'agriculture ne s'épuise pas (EN4, p.3).

JL : [...] Et puis, sinon, outre le commerce équitable, quelle autre initiative selon vous, qu'est-ce qui pourrait favoriser le développement des producteurs ou de la région ici ? Outre le commerce équitable comme tel ? Est-ce que selon vous il y aurait d'autres...

EN6 : Bon, je ne peux pas, comme j'ai pas le... moi je peux parler en tant que ... Bon, moi je pense qu'il faut développer, il faut améliorer les outils de production, le niveau d'équipement, le niveau de la formation et, parce que le potentiel du Sénégal c'est 100 000 tonnes de coton. Donc, aujourd'hui on est autour de 50 000 tonnes. Donc, on a de la marge pour lutter contre la pauvreté. Plus on va produire, plus on va distribuer des revenus.

JL : Et donc, pour produire plus, il faudrait qu'il y ait plus de partenariat avec l'État, avec...

EN6 : Voilà, maintenant il y a aussi d'autres aspects qui peuvent aider, par exemple, si on peut faire travailler sur des niches, par exemple, que le coton équitable qu'on le transforme ici, qu'on crée de la valeur ajoutée. Mais ça, ça demande des moyens, mais au niveau des producteurs, moi ce que je vois c'est qu'on améliore le matériel agricole et qu'on renforce les moyens financiers pour faire plus de formation (EN6, p.8-9).

5.7 Conclusion

Dans ce cinquième chapitre, nous avons présenté la seconde partie de nos résultats, soit l'analyse de nos entretiens semi-dirigés. D'une part, nous avons démontré que le projet de coton équitable de la SODEFITEX s'inscrit dans une stratégie de développement durable, un virage qu'a choisi de prendre l'entreprise pour faire face à la situation précaire dans laquelle se retrouvaient l'ensemble des acteurs de la filière cotonnière sénégalaise, suite aux crises mondiales récurrentes dans le secteur du coton. Dans le cadre de cette stratégie, la SODEFITEX a mis l'emphase sur trois initiatives principales, soit la certification ISO 14 001, la redéfinition de la mission de BAMTAARE et l'instauration d'une démarche de la qualité. C'est plus précisément dans le cadre de cette initiative qu'est venu s'inscrire le projet de coton équitable. D'une part, le commerce équitable est apparu à la SODEFITEX comme un moyen de hausser de manière considérable le revenu des producteurs, favorisant ainsi l'amélioration de leurs conditions de vie et leur développement social, tout en favorisant des pratiques respectueuses de l'environnement, un élément essentiel à l'US-GPC Kédougou, puisque l'agriculture constitue la seule source de revenus stable pour les petits producteurs de la région. D'autre part, puisque les activités agro-industrielles cotonnières de la SODEFITEX reposent sur une stratégie de spécialisation selon laquelle elle offre un coton de qualité supérieure sur des marchés de niche, le commerce équitable constituait alors une opportunité intéressante de valoriser sa production sur le marché et de s'insérer dans une nouvelle niche, celle des produits équitables.

Toutefois, quoique ce projet puisse paraître comme une simple opportunité de s'insérer dans une nouvelle niche de marché pour l'entreprise, la relation de partenariat qu'elle entretient avec les producteurs est le reflet d'une véritable volonté de l'entreprise de

contribuer à l'amélioration des conditions de vie des producteurs. En effet, nos entrevues ont démontré que depuis bien avant l'avènement du projet de coton équitable, la SODEFITEX a établi une véritable relation de partenariat avec les producteurs. L'un des exemples les plus exhaustifs à cet effet demeure l'implication de certains employés de la SODEFITEX dans la création de la Fédération nationale des producteurs de coton. Nos entretiens ont également démontré que la SODEFITEX assure depuis déjà plusieurs années un rôle d'accompagnateur auprès des producteurs, en plus de prendre en charge la formation et l'éducation de ces derniers. Toutefois, il va sans dire que l'entreprise a tout intérêt à entretenir d'aussi bonnes relations avec les producteurs, puisque de cette façon, elle s'assure d'obtenir une meilleure collaboration des producteurs face aux exigences de la société, et parce que la bonne marche de ses activités agro-industrielles cotonnières en dépendent. Pour la SODEFITEX, il est primordial d'entretenir une relation gagnant-gagnant avec les producteurs. C'est d'ailleurs dans cette optique qu'a été développé et mis sur pied le projet de coton équitable avec l'US-GPC Kédougou, laquelle a été impliquée dès le commencement du projet. L'implication de la SODEFITEX dans le cadre de ce projet démontre d'autant plus que le commerce équitable ne constitue pas une simple niche de marché pour l'entreprise. L'instauration de ce projet a en effet nécessité l'intervention de la SODEFITEX à de nombreux niveaux, à savoir le fait de faire connaître le commerce équitable aux producteurs, la vulgarisation des principes équitables auprès des producteurs en vue de leur appropriation par ces derniers, et l'accompagnement des producteurs en vue de l'obtention de la certification initiale par FLO-Cert et du renouvellement de leur certification au fil des ans.

Par la suite, nous avons démontré en quoi le projet de commerce équitable de la SODEFITEX présentait quelques limites et contraintes qui entravent son potentiel en termes de développement durable des communautés, ce qui nous amène à nous questionner sur sa portée en tant qu'initiative de responsabilité sociale pour l'entreprise. Parmi les principales contraintes, nous avons identifié l'absence de marché local et conséquemment, la dépendance aux exportations pour la vente de coton équitable. Conséquemment, la SODEFITEX effectue la commercialisation du coton équitable par l'entremise du même réseau commercial que celui du coton conventionnel, et donc la vente s'effectue auprès de *brokers* selon des contrats à terme. Les *brokers* agissent à titre d'intermédiaires entre la société cotonnière et les autres acteurs de la chaîne commerciale et ne sont en rien impliqués dans la démarche équitable et imposent les mêmes

contraintes pour le coton équitable que pour le coton conventionnel. La vente par contrats à terme engendre quant à elle l'impossibilité d'offrir du préfinancement aux producteurs et retarde le versement des primes équitables. Puisqu'elle est dépendante au marché international pour écouler sa production équitable, la SODEFITEX est également soumise aux fluctuations des tendances de marché. Le développement du projet de coton équitable à d'autres producteurs sénégalais est donc tributaire de la demande mondiale pour les produits faits de coton équitable. À cet effet, nos répondants ont également identifié un intérêt grandissant pour le coton bio-équitable, au détriment du coton certifié équitable seulement. Or, ils affirment que la conversion des producteurs de l'US-GPC Kédougou à l'agriculture biologique s'avérerait particulièrement difficile, étant donné l'intensité des attaques parasitaires dans la région, le manque de moyens et d'équipements agricoles, et l'insécurité liée aux premières années de conversion, alors que les producteurs se retrouvent déjà dans une situation précaire avec un revenu insuffisant qu'ils ne peuvent pas se permettre de voir diminuer. Enfin, puisque la commercialisation du coton équitable s'effectue par l'entremise du même réseau commercial que le coton conventionnel, cela ne favorise pas une proximité entre le producteur et le consommateur, et entrave donc les principes de commerce direct et de sensibilisation pourtant prônés par le commerce équitable.

Cependant, malgré ces contraintes, l'analyse de nos entrevues à partir de la grille des indicateurs de développement durable nous a permis de constater que les retombées du projet de coton équitable en termes de développement durable sont nombreuses. Au niveau du développement social, l'émancipation de la femme en milieu rural, notamment par la participation des femmes à la vie communautaire et par l'obtention de postes décisionnels au sein des comités de gestion, d'une part, de même que l'intérêt des GPC pour l'amélioration de leurs conditions de vie par une utilisation démocratique de la prime sociale, d'autre part, constituent certainement les retombées sociales les plus significatives. En ce qui a trait au respect de l'environnement, nos entrevues ont démontré des avancées significatives au niveau de la santé et sécurité, de la pollution et des déchets et de l'éducation à l'environnement. Les producteurs sont dorénavant munis d'un équipement protecteur lorsqu'ils effectuent les traitements phytosanitaires et ils ont été sensibilisés au fait de nettoyer et de ranger cet équipement de manière sécuritaire, et de ne pas réutiliser les contenants contaminés en vue d'autres usages domestiques. En regard de la pollution et des déchets, les producteurs utilisent à présent uniquement les pesticides

prescrits par le commerce équitable, lesquels s'avèrent moins nocifs pour l'environnement et pour la santé des populations. Les producteurs sont également sensibilisés au fait de ne pas cultiver des parcelles à proximité des cours d'eau ni d'y nettoyer les équipements ayant servis aux traitements phytosanitaires. D'autres mesures ont également été mises en place afin de préserver les écosystèmes, telles que la limitation des feux de brousse par exemple. Enfin, une autre avancée importante constitue la mise en place d'un comité environnemental, lequel veille au respect des critères environnementaux du commerce équitable et se charge de former un représentant par GPC, afin que celui-ci effectue un suivi au sein de son propre village. Toutefois, une lacune importante demeure, soit le fait que les producteurs ne pratiquent pas l'agriculture biologique. En ce qui a trait au développement économique, nos entrevues nous ont permis de constater, à l'instar des limites que nous avons évoquées précédemment, que le projet de commerce équitable ne favorise que partiellement le développement économique de l'organisation. D'une part, le prix payé aux producteurs permet en effet de couvrir leurs coûts de production, mais certes pas de répondre à tous leurs besoins essentiels, ce qui les oblige à contracter des emprunts. De plus, l'absence de préfinancement et le versement des primes par tranches et en différé contribuent à exacerber cette problématique. En regard de la viabilité de l'entreprise, nos entrevues ont démontré qu'il existe une incertitude face à l'élargissement du marché équitable et à sa pérennité sur le long terme. De plus, l'existence de nombreux programmes de subvention pour venir en aide aux acteurs de la filière coton démontre la nécessité de programmes d'aide pour maintenir la survie de la filière elle-même, ce qui reflète une problématique d'autant plus profonde au niveau de la dynamique du marché mondial, et auquel le commerce équitable seul ne peut répondre. Enfin, le quatrième et dernier pilier du développement durable que nous avons étudié est la gouvernance. C'est d'ailleurs celui qui représente les avancées les plus significatives du développement durable en termes de commerce équitable. D'une part, la démocratie est ressortie comme l'un des principaux avantages associés par les producteurs au projet de coton équitable. Lorsqu'ils furent questionnés à savoir quelle était leur définition du commerce équitable, la majorité d'entre eux a répondu que le commerce équitable signifiait la démocratie et la transparence. En effet, il semble que le commerce équitable ait réellement favorisé un meilleur dialogue entre les producteurs et entre les GPC, qu'il ait favorisé la tenue d'assemblées générales et la rédaction de procès verbaux, la prise de décisions démocratique, le dialogue et la bonne entente au sein des GPC, de même que l'intérêt de

tout un chacun à participer à la vie communautaire. La gestion de la prime sociale s'effectue également dans la transparence et en fonction des besoins collectifs.

En conclusion, étant donné les limites et les contraintes auxquelles est confronté le projet de coton équitable, plus particulièrement au niveau du développement économique, l'analyse de nos entrevues a fait ressortir la nécessité de mettre en place des actions parallèles au commerce équitable, afin de favoriser un véritable développement durable des communautés. Dans la mesure où l'on sait que le développement durable s'inscrit comme un projet de société à l'échelle de la planète, certaines des initiatives identifiées sont tributaires de la société cotonnière, tandis que d'autres sont ou doivent être mises en place par d'autres acteurs de la société. D'une part, nous avons relevé la nécessité de l'État de participer à la formation des producteurs, en vue de leur émancipation, et de prendre en charge la prestation de services publics essentiels, tels que l'électrification, l'éducation et les soins de santé par exemple. La participation de l'État et des organisations internationales telles que la Commission européenne et l'Agence française de développement semblent également être des acteurs primordiaux dans la stabilité et la survie de la filière cotonnière au Sénégal. Par ailleurs, étant donné que les producteurs sont soumis aux aléas des calamités naturelles, l'adhésion des producteurs à un régime de protection sociale a été identifiée comme un moyen de réduire les risques liés à l'agriculture pour les producteurs de l'US-GPC Kédougou. De plus, afin de soustraire les producteurs à leur dépendance à la production cotonnière comme culture de rente et seule activité économique envisageable, il serait nécessaire d'investir la prime sociale du commerce équitable dans d'autres activités susceptibles de générer un revenu ou du moins, la sécurité alimentaire, telles que le maraîchage ou la production laitière. L'instauration d'une filière textile locale a également été proposée comme solution pour assurer une certaine durabilité au niveau des activités commerciales des producteurs. Enfin, malgré toutes les actions déjà existantes et les suggestions mises de l'avant pour assurer un développement économique durable pour les producteurs de l'US-GPC Kédougou, il semble qu'à court et moyen terme, la production cotonnière et conséquemment, le commerce équitable, demeurent les moyens les plus prometteurs pour assurer le développement des producteurs et de leurs communautés.

CHAPITRE VI

QUELLE ARTICULATION ENTRE COMMERCE ÉQUITABLE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE POUR UNE ENTREPRISE TRADITIONNELLE AU SUD?

Les deux chapitres précédents ont été l'occasion de présenter nos résultats de recherche. À présent, nous discuterons de leurs implications vis-à-vis de notre question et nos deux sous-questions de recherche. Notre discussion sera élaborée en deux temps. D'une part, nous démontrerons comment s'articulent commerce équitable et responsabilité sociale pour une entreprise traditionnelle au Sud. Puis, nous établirons comment le commerce équitable participe au développement durable des communautés, plus particulièrement dans le cadre du projet de coton équitable mené par la SODEFITEX et l'US-GPC Kédougou. Enfin, nous terminerons notre réflexion en illustrant que le commerce équitable a des impacts partiels en regard de la responsabilité sociale des entreprises, mais qu'il participe tout de même, au développement durable des communautés de producteurs certifiées.

6.1 Introduction

Notre projet de recherche avait pour objectif d'étudier l'interrelation qui existe entre la responsabilité sociale et le commerce équitable pour une entreprise traditionnelle au Sud. Dans les chapitres I et II, nous nous sommes donc attardée à démontrer les liens qui existent entre le commerce équitable, la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable. Notre revue de la littérature nous a amené à établir que, malgré les multiples définitions de la RSE qui ont été proposées depuis près d'un siècle, la norme ISO 26 000, développée récemment par un groupe de 400 experts en provenance de 80 pays, semblait proposer la conception de la RSE la plus appropriée pour répondre à nos

questions de recherche, et ce, pour des raisons précises. D'une part, parce qu'elle a pour objectif de promouvoir une compréhension commune du champ de la RSE, laquelle s'articule autour d'une définition commune qui regroupe quatre éléments principaux : 1) *l'organisation doit adopter un comportement transparent et éthique qui lui permet de contribuer au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société* ; 2) *elle doit prendre en compte les attentes des parties prenantes* ; 3) *elle doit respecter les législations en vigueur* ; et 4) *elle doit intégrer ce comportement au sein même de son organisation et être mise en œuvre dans ses relations*. D'autre part, parce que la norme ISO 26 000 a pour objectif d'aider les organisations à contribuer au développement durable, ce qui nous semble un élément essentiel à sa compréhension. À cet effet, la norme vise à distinguer le concept de responsabilité sociale de celui de développement durable. Ainsi, la norme établit clairement que le développement durable ne réfère en rien à la durabilité des organisations, mais constitue plutôt un projet de société, qui se situe à l'échelle de la planète, tandis que la responsabilité sociale constitue un moyen pour les organisations de contribuer au développement durable. De plus, nous croyons que la définition proposée par la norme ISO 26 000 s'avère d'autant plus pertinente dans le cadre de notre recherche, puisqu'une attention particulière a été portée à la participation des pays du Sud. Considérant que les pays du Nord et ceux du Sud ont longtemps opposé (et opposent même peut-être encore aujourd'hui) leurs visions discordantes du développement durable, nous croyons que la définition ainsi proposée se rapproche certainement plus de la conception qu'en ont les acteurs du Sud, et non pas uniquement les acteurs du Nord, auxquels le concept de responsabilité sociale est généralement associé. Enfin, un autre élément important de cette norme constitue le fait qu'elle se propose de *déconstruire le discours utilitaire selon lequel la RSE est pensée en fonction de la rentabilité financière au profit d'une vision gagnant-gagnant entre les différents acteurs impliqués*. Par ailleurs, en ce qui a trait au concept de développement durable, rappelons simplement que nous avons retenu la définition proposée par Gendron et Revéret (2000), selon laquelle le développement social constitue la visée du développement durable, l'économie, le moyen pour y parvenir, tandis que le respect de l'environnement est conditionnel à sa réalisation. Les auteurs ajoutent également un quatrième pilier à ceux déjà établis par l'UICN, soit l'équité, laquelle constitue à la fois le but, le moyen et la condition du développement durable. Dans le cadre de notre étude, nous avons travaillé à partir de la grille des indicateurs de développement développée dans le cadre du projet commun *Commerce équitable et développement durable*, laquelle

a été élaboré selon quatre piliers : développement social, respect de l'environnement, développement économique et gouvernance. L'équité a quant à elle été étudiée de manière transversale, puisqu'elle fait partie intégrante de chacun de ces piliers.

Ainsi, tandis que la RSE constitue un moyen pour les organisations de contribuer au développement durable, il existe de nombreuses initiatives de responsabilité sociale auxquelles peuvent recourir les entreprises pour poursuivre cet objectif. Les labels ou étiquettes, les certifications et les codes de conduite constituent les trois initiatives qui s'inscrivent dans le cadre de l'offre dite éthique ou socialement responsable. Ainsi, le commerce équitable, précisément par l'entremise de la filière intégrée, fait à la fois l'objet d'une certification auprès des organisations qui y prennent part, laquelle est attribuée par FLO-Cert, et celui d'un label, connu sous l'appellation *Fairtrade*, lequel est apposé sur les produits issus de la filière labellisée. Le commerce équitable se dresse donc parmi la liste des initiatives de responsabilité sociale pour les entreprises traditionnelles. Cependant, cette insertion du commerce équitable dans le marché international traditionnel fait l'objet d'oppositions virulentes de la part de certains acteurs du mouvement équitable, qui y voient le risque de dénaturer l'objectif du commerce équitable, qui est de transformer les termes de l'échange du marché international, en établissant des relations basées sur le principe de solidarité entre les pays du Sud et ceux du Nord. Or, l'entreprise conventionnelle demeure quant à elle soumise aux règles impitoyables du marché, ce qui ne lui permet pas de contribuer à cet objectif de transformation. Les opposants de la filière intégrée attribuent également l'offre de produits certifiés équitables davantage à un positionnement stratégique pour les entreprises conventionnelles qu'à un réel engagement social et environnemental. Toutefois, il n'en demeure pas moins que le système de garantie proposé par FLO-International a permis d'étendre les retombées du commerce équitable en augmentant le nombre de producteurs certifiés d'une part, et en accroissant le volume de production de denrées et produits équitables, d'autre part. De plus, dans certains pays, tels que le Sénégal, la certification proposée par FLO-International constitue bien souvent le seul moyen pour de petits producteurs marginalisés d'intégrer le commerce équitable. C'est donc dans cette perspective que nous avons choisi de nous intéresser à l'articulation entre commerce équitable et responsabilité sociale pour une entreprise au Sud.

6.2 Le commerce équitable comme initiative de responsabilité sociale

Tel que nous venons tout juste de le mentionner, le commerce équitable constitue une initiative reconnue de responsabilité sociale et un moyen pour les organisations de contribuer au développement durable. À travers les sections qui suivent, nous discuterons du positionnement du projet de coton équitable dans la stratégie de la SODEFITEX et de sa concrétisation sur le terrain, afin de voir en quoi il constitue réellement une initiative de responsabilité sociale, selon la conception établie par la norme ISO 26 000.

6.2.1 Une démarche durable en regard de la crise mondiale du coton et de la vulnérabilité des petits producteurs africains

Les petits producteurs de coton sénégalais, à l'instar de nombreux autres cotonculteurs africains, font aujourd'hui face à une conjoncture difficile due à la crise mondiale du coton. Cette crise est exacerbée par les subventions allouées par certains pays tels que les États-Unis et la Chine à leurs producteurs de coton, lesquelles engendrent à leur tour une surproduction sur le marché mondial et conséquemment, une baisse des cours mondiaux. La crise est également accentuée en Afrique, notamment en zone F CFA, par la parité défavorable euro/dollar américain, et par le fait que la culture y est pluviale, ce qui expose les producteurs à des calamités naturelles qui peuvent s'avérer désastreuses. Or, il existe à ce jour peu d'initiatives pour venir en aide aux petits producteurs du Sénégal et les sortir de la position de vulnérabilité dans laquelle ils sont embourbés depuis nombre d'années. La SODEFITEX, seule société cotonnière présente au Sénégal, a pour mission le développement de l'agro-industrie cotonnière et la prestation de services en développement rural. Depuis 2000, l'entreprise a pris le virage du développement durable en articulant sa mission autour des trois pôles économique, social et environnemental : accroître le revenu des petites exploitations agricoles, favoriser le développement social et préserver les ressources naturelles. C'est donc dans le cadre de cette démarche de développement durable que s'est intégré le projet de coton équitable initié conjointement par Max Havelaar, Geocoton, la SODEFITEX et la FNPC. En 2005, à la suite d'un long processus qui nécessita de nombreux changements et ajustements auprès des producteurs impliqués, l'US-GPC Kédougou et la SODEFITEX se virent décerner la certification

équitable de FLO-Cert, pour la production et l'égrenage du coton, l'US-GPC Kédougou à titre d'organisation de petits producteurs et la SODEFITEX, en tant qu'industriel responsable de l'achat du coton auprès des producteurs, de l'égrenage et de la commercialisation. D'emblée, ce virage vers le développement durable et la mise sur pied d'un projet de coton équitable avec l'US-GPC Kédougou démontre la volonté de l'entreprise d'adopter un comportement transparent et éthique lui permettant de contribuer au développement durable, et de mettre en œuvre ce comportement au sein de ses relations.

Une analyse du comportement de la SODEFITEX en fonction de la typologie de l'apprentissage organisationnel en regard de la RSE développée par Zadek (2004) nous permet de constater que la SODEFITEX se situe au niveau de la phase managériale. Cette phase constitue la troisième des cinq étapes que doit franchir l'entreprise pour parvenir à un apprentissage complet en regard de la responsabilité sociale. Lorsqu'elle atteint cette phase, l'entreprise centralise les problématiques relatives à la RSE au cœur même de son processus de management. D'après l'auteur, l'entreprise agit de la sorte afin de minimiser les risques d'érosion de sa valeur économique à moyen terme, mais également pour réaliser des gains à long terme en intégrant des pratiques corporatives responsables dans ses pratiques quotidiennes. Lorsque l'on s'attarde aux motivations évoquées par la SODEFITEX quant à la mise sur pied de ce projet de coton équitable, il est en effet possible de constater que l'entreprise a choisi d'entreprendre un tel projet puisqu'elle l'envisage comme un moyen d'améliorer sa rentabilité financière, en obtenant un coton de meilleure qualité et en s'insérant dans une nouvelle niche de marché, laquelle lui permet de cristalliser sa stratégie de spécialisation. Mais surtout, le commerce équitable représente un moyen d'améliorer les conditions de vie des producteurs en haussant leurs revenus, de favoriser leur développement social et d'encourager des pratiques favorisant le respect de l'environnement. Voyons ici plus en détails les motivations de la SODEFITEX à la concrétisation d'un projet de coton équitable et en quoi les avantages qui le sous-tendent représentent des gains à long terme pour l'entreprise.

6.2.2 Les motivations de la SODEFITEX à l'instauration d'un projet de coton équitable

L'intérêt que représentait la mise en place d'un projet de coton équitable pour la SODEFITEX s'articule autour de deux éléments principaux : 1) l'accroissement des revenus des producteurs, l'amélioration de leurs conditions de vie et le respect de l'environnement dans une perspective de développement durable et 2) l'amélioration de la démarche de la qualité de l'entreprise dans le cadre de ses activités de production cotonnière, laquelle s'inscrit à la fois dans une optique de développement durable et dans le cadre de sa stratégie de spécialisation axée sur un coton de qualité supérieure. D'une part, tel que nous l'avons démontré dans les deux chapitres précédents, la hausse des revenus des producteurs est un objectif central dans la stratégie de la SODEFITEX. En effet, dans le cadre de son virage vers le développement durable, la SODEFITEX croit désormais qu'il est primordial pour elle de contribuer à l'accroissement du revenu des producteurs, afin de favoriser leur développement social, tout en protégeant l'environnement toutefois, puisqu'il en va de la pérennité du substrat dont les producteurs et elle-même tirent parti. Rappelons tout de même que l'entreprise a tout intérêt à contribuer au développement économique et social des producteurs avec qui elle travaille, dans la mesure où cela favorise l'émancipation et l'autonomisation des producteurs, ce qui représente par le fait même une réduction de l'intervention et de l'accompagnement de l'entreprise auprès des groupements de producteurs. D'autre part, le projet de coton équitable s'inscrit tout à fait dans la démarche de la qualité déployée par la SODEFITEX, puisque le commerce équitable exige la production d'un produit de qualité supérieure, c'est-à-dire un coton de premier choix dans le cas du coton. Considérant que l'entreprise déploie une stratégie de spécialisation axée sur l'offre d'un produit de qualité supérieure (certification L8 et F8, ISO 9001 version 2000, charte de la qualité), le commerce équitable représente donc une nouvelle niche de marché et un moyen d'inciter les producteurs à produire un coton de premier choix. En effet, le paiement d'un prix « juste » et surtout, le versement de primes équitables beaucoup plus avantageuses que le simple différentiel de prix habituellement offert à la vente d'un coton de premier choix représentent pour les producteurs des incitatifs suffisants pour les amener à améliorer le respect de l'itinéraire technique et à produire un coton de meilleure qualité. Les résultats auxquels nous sommes parvenue s'apparentent ainsi à ceux obtenus par Bisailon (2008, p. 303) dans le cadre de la recherche qu'elle a menée auprès de la FIECH, et selon lesquels les employés de l'organisation considéraient que le commerce équitable ne référerait pas

seulement à un marché, mais surtout à un concept plus large qui cherche l'amélioration des conditions des producteurs, le développement social et la conservation de l'environnement. Dans le cas de la SODEFITEX toutefois, quoique le commerce équitable soit perçu comme un moyen de favoriser le développement pour l'entreprise, il apparaît évident qu'il constitue aussi une stratégie raisonnée de diversification de marchés. Cependant, l'implication de la SODEFITEX dans l'élaboration et la réalisation de ce projet de coton équitable en collaboration avec l'US-GPC Kédougou reflète selon nous la véritable volonté de l'entreprise de faire du commerce équitable un vecteur de développement durable pour les producteurs de la région de Kédougou. En effet, l'implication de la SODEFITEX s'avérait indispensable à la concrétisation de ce projet et nous croyons que si le commerce équitable avait été perçu uniquement comme un nouveau marché par l'entreprise, elle n'aurait probablement jamais déployé tous les efforts nécessaires à la certification de l'US-GPC Kédougou. Nous croyons donc que c'est dans une perspective gagnant-gagnant de la responsabilité sociale, telle qu'envisagée par la norme ISO 26 000, que s'inscrit le projet de coton équitable de la SODEFITEX et de l'US-GPC Kédougou.

6.2.3 Un partenariat garant de la réussite du projet de coton équitable

Ainsi, dans le cadre de notre projet de recherche, nous avons été à même de constater que l'entreprise accorde une importance particulière à l'adoption d'un comportement transparent et éthique avec les producteurs et à la prise en compte des attentes et des intérêts de ces derniers, non seulement dans le cadre du projet de coton équitable, mais également dans l'ensemble de ses activités. En effet, l'observation participante que nous avons effectuée sur le terrain lors de notre passage en 2008, de même que les entrevues que nous avons menées auprès des responsables de la SODEFITEX et des producteurs nous ont permis de constater que ceux-ci entretiennent de très bonnes relations. Tel que nous l'avons démontré dans le chapitre V, les liens qui existent entre l'entreprise et les producteurs sont le reflet d'une relation basée sur la confiance, le respect et la bonne entente. Les responsables de la SODEFITEX affirment à cet effet qu'ils ont établi, depuis bien avant l'avènement du commerce équitable, une relation de partenariat avec les producteurs, et plus particulièrement les cotonculteurs. Plusieurs actions menées par la SODEFITEX nous ont permis de constater cette relation de partenariat. Les démarches

entreprises par la société pour contribuer à l'émancipation et à l'autonomisation des producteurs, de même que l'accompagnement offert aux producteurs par l'entreprise dans le cadre de la création de la FNPC n'en sont que quelques exemples. En outre, on peut également affirmer que le projet de coton équitable a permis d'entretenir et de renforcer ces liens de partenariat, dans la mesure où il a été élaboré et mis en place conjointement par la SODEFITEX et l'US-GPC Kédougou. Ainsi, ce projet a été réalisé en concertation avec les producteurs et ceux-ci ont été impliqués dès les balbutiements en 2003. La SODEFITEX a ainsi permis aux producteurs d'intégrer le commerce équitable, en prenant en charge toutes les démarches nécessaires à la réalisation de ce projet : présentation du projet de commerce équitable aux producteurs, activités de vulgarisation des principes équitables, mise sur pied d'un comité de pilotage et d'un comité environnemental favorisant la compréhension et le respect des critères établis par FLO, soutien aux producteurs pour la rédaction des documents nécessaires à la certification, assistance dans l'ouverture de comptes bancaires, élaboration d'un système de comptabilité simplifié, etc. Au fil des ans, la SODEFITEX s'est également assurée d'offrir le soutien nécessaire aux producteurs pour le maintien de la certification *Fairtrade*. Ainsi, sans l'initiative de la SODEFITEX à instaurer un projet de coton équitable avec les producteurs de la région de Kédougou et sans l'accompagnement offert aux producteurs en vue de leur intégration dans la filière labellisée, jamais ces derniers n'auraient pu prendre part au commerce équitable ni même en connaître l'existence. Sur le terrain, la concrétisation des principes équitables présentent toutefois certaines limites, ce qui limite le potentiel de développement durable de ce projet.

6.2.4 La non-opérationnalisation de certains principes équitables : une contrainte à la poursuite d'un développement durable

En effet, malgré la volonté de la société cotonnière de respecter le plus possible les principes équitables, elle fait face, sur le terrain, à de nombreuses contraintes qui entravent l'opérationnalisation de certains d'entre eux en pratique. De prime abord, le paiement d'un prix juste, tel que compris par FINE, c'est-à-dire non seulement le paiement d'un salaire minimum, mais surtout une rémunération juste qui permette aux producteurs de vivre dignement, pose problème. À l'instar de Bisailon (2008), Friser (2009) et Mailloux (2009), les entrevues que nous avons menées auprès des producteurs

ont révélé que le prix offert par kilogramme ne leur permettait actuellement pas de subvenir à l'ensemble de leurs besoins primaires durant l'année (nourriture, santé, éducation, etc.). Certes, la prime sociale leur permet d'améliorer, dans une certaine mesure, les conditions de vie de l'ensemble de la communauté, puisqu'elle permet d'investir dans des projets de développement et de prendre en charge certains services sociaux qui ne sont pas assumés par l'État dans cette région enclavée du pays. Une autre problématique importante liée au concept de juste prix demeure le paiement de la prime par tranches et en différé. En effet, puisque la SODEFITEX vend le coton via le même réseau commercial que le coton conventionnel, la vente s'effectue par l'entremise de contrats à terme. En conséquence, le paiement du coton par le client du Nord s'effectue une fois le coton embarqué au port de Dakar. Ce n'est donc qu'à ce moment, alors qu'elle est assurée de l'avoir vendu comme de l'équitable, que la SODEFITEX verse la prime aux producteurs. Or, les producteurs affirment que les retards de ces primes les obligent à contracter des emprunts avant les prochaines récoltes pour pouvoir faire les achats de matériel nécessaires à la production. Par ailleurs, quoique la SODEFITEX ne verse pas de préfinancement aux producteurs de l'US-GPC Kédougou, il existe toutefois un système de crédit entre la SODEFITEX, la CNCAS et la FNPC pour l'approvisionnement en intrants des petits producteurs auprès de l'entreprise. Selon cette entente, la FNPC contracte le prêt nécessaire à l'achat des intrants auprès de la CNCAS, qui paie la SODEFITEX, qui agit à titre de fournisseur. Au moment de la commercialisation, la SODEFITEX déduit directement le prix des intrants du paiement aux producteurs, lesquels ne sont donc pas libres de gérer leur propre revenu. Toutefois, cela évite qu'ils croulent sous les dettes suite à l'accumulation excessive d'intérêts sur le capital. Lorsqu'ils sont à court d'argent, les producteurs affirment majoritairement contracter des emprunts auprès d'autres membres de la communauté un peu mieux nantis ou auprès de commerçants de la région.

Le commerce direct constitue un autre principe équitable qui ne semble pas s'être concrétisé sur le terrain. Tel que mentionné précédemment, le coton équitable est vendu par l'entremise des mêmes réseaux commerciaux que le coton conventionnel. Par conséquent, aussitôt qu'il est vendu à des *brokers*, qui agissent à titre d'intermédiaires entre la SODEFITEX et la filière de transformation du coton, la SODEFITEX perd alors toutes traces de sa production. La volonté du commerce équitable de modifier la chaîne commerciale en favorisant un lien plus direct entre les producteurs et les consommateurs

finaux n'est donc pas réalisée. Nécessairement, tout ce qui a trait à l'éducation et à la sensibilisation des consommateurs du Nord perd de son sens et de sa crédibilité à travers ce projet, puisque le nombre d'intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs finaux peuvent s'élever jusqu'au nombre de six, de l'amont à l'aval de la filière : groupements de producteurs de coton, société cotonnière, *brokers*, filateurs, tisseurs, confectionneurs, distributeurs et consommateurs finaux. De plus, puisque la société cotonnière est considérée comme l'acheteur en aval de l'organisation de producteurs, les clients à qui elle vend le coton n'ont aucun critère à rencontrer pour l'achat de coton équitable. Par conséquent, ils ne font aucune différence entre l'achat de coton conventionnel et de coton équitable, ce qui les laisse libres d'imposer les mêmes règles commerciales, peu importe le type de coton. Par ailleurs, puisque la SODEFITEX se situe dans une *buyer-driven chain* (Gereffi 1994, cité dans Taylor, 2005), elle n'est pas en mesure d'exiger de ses clients qu'ils modifient leurs pratiques en fonction des principes du commerce équitable. Enfin, quoique FLO-International ait établi des critères spécifiques aux opérateurs de la filière coton, il ne semble pas qu'elle ait pris en compte les *brokers*, qui n'ont quant à eux, aucun critère à respecter.

Une troisième et dernière limite que nous avons pu observer en ce qui a trait à l'opérationnalisation des principes du commerce équitable concerne la protection de l'environnement et plus précisément, l'agriculture biologique. En effet, nous considérons que le fait que les principes de l'agriculture biologique ne soient pas formellement intégrés parmi les critères du commerce équitable constitue un frein à son plein potentiel en termes de développement environnemental durable. Contrairement aux organisations étudiées par Bisailon (2008), Friser (2009) et Mailloux (2009), où le commerce équitable semblait automatiquement être associé à l'agriculture biologique, ce n'est pas le cas de la SODEFITEX et de l'US-GPC Kédougou. En effet, quoique les producteurs utilisent aujourd'hui les pesticides et les engrais chimiques recommandés par les standards de FLO, il n'en demeure pas moins que l'approvisionnement en intrants représente non seulement un coût substantiel pour les producteurs, tandis que les intrants utilisés demeurent tout de même des produits nocifs pour l'environnement et pour la santé humaine et animale. Cependant, lors de notre étude de terrain, nous avons pu constater que des mesures avaient été prises pour protéger les producteurs lors de l'application des traitements phytosanitaires et de l'épandage d'engrais, de même qu'au niveau de la contamination des eaux, en proscrivant la culture de parcelles situées à proximité des

cours d'eaux et le nettoyage du matériel à même les mares et marigots. Par ailleurs, les conditions précaires dans lesquelles se trouvent les producteurs de la région de Kédougou, étant donné leur situation économique particulièrement difficile, leur sous-équipement agricole et l'intensité des attaques parasitaires, constituent des entraves importantes au passage de l'agriculture conventionnelle à l'agriculture biologique. Ce changement nécessite temps et efforts et les superficies cultivées en coton par les producteurs ne dépassent généralement pas plus d'un hectare. Par conséquent, ils ne sont pas en mesure de se permettre une baisse de productivité sur une aussi petite superficie. Lorsqu'ils seront mieux outillés et que leur condition économique se sera considérablement améliorée, alors la SODEFITEX pourra peut-être envisager de convertir les producteurs à l'agriculture biologique.

6.2.5 Des actions parallèles nécessaires à la poursuite d'un véritable développement durable : le reflet des limites du projet de coton équitable

Tel que nous l'avons rappelé en introduction de ce chapitre, la responsabilité sociale représente un moyen pour les organisations de contribuer au développement durable des communautés. Au cours des chapitres I et II, nous avons démontré que, malgré les contradictions et les limites auxquelles il fait face, le commerce équitable constitue un vecteur de développement, tandis que la certification équitable de FLO représente une initiative de responsabilité sociale pour les entreprises traditionnelles. Cependant, outre la non opérationnalisation de certains principes équitables sur le terrain, il est avéré que le projet de coton équitable de la SODEFITEX, mené en collaboration avec l'US-GPC Kédougou, présente un potentiel limité en termes de contribution de l'entreprise au développement durable. En effet, ce projet ne peut que constituer une réponse partielle à la situation précaire dans laquelle se retrouvent les producteurs du département de Kédougou, une condition qui est majoritairement due à la crise mondiale du coton. Les entrevues que nous avons menées nous ont permis de constater que le commerce équitable s'inscrit en réalité auprès de nombreuses autres initiatives qui avaient déjà été mises en place bien avant l'avènement de ce projet. Ces initiatives sont multiples et proviennent autant de l'entreprise elle-même que de partenaires externes, tels que l'Union européenne, la Commission européenne et l'Agence française de développement.

D'une part, tel qu'il en fut question précédemment, la SODEFITEX a travaillé, depuis 2000, à l'élaboration et à la mise en place d'une démarche de développement durable, un objectif qu'elle positionne au cœur même de sa mission d'entreprise. C'est donc dans cette optique que l'entreprise a développé une démarche de la qualité, de laquelle est issue une charte qui fait état de l'engagement de la SODEFITEX et de ses employés et des producteurs à produire un coton graine et une fibre de qualité. C'est dans cette perspective que l'entreprise est devenue la première cotonnière certifiée ISO 9001 version 2000 en 2005 et qu'elle a participé à la création des marques F8 et L8 avec sa société-mère, Geocoton. La SODEFITEX voyait en cette démarche qualité le moyen d'assurer un développement économique durable, tant au niveau des producteurs que de l'entreprise elle-même et conséquemment, de favoriser le développement social des communautés avec qui elle travaille. Comme nous l'avons déjà mentionné, c'est dans ce contexte qu'est venu s'intégrer le projet de coton équitable. En effet, alors que le coton de premier choix offre un différentiel de prix qui n'est pas très représentatif pour les producteurs, puisqu'il constitue à peine 10 F CFA de plus que le prix offert pour un coton de second choix, les efforts nécessaires pour l'obtenir sont quant à eux considérables pour le producteur. A *contrario*, le commerce équitable offre une rémunération beaucoup plus avantageuse, avec une prime au producteur de 48 F CFA et une prime sociale de 34 F CFA. Il présente également l'avantage de favoriser la protection de leur environnement, ce qui constitue un bénéfice important, puisque l'agriculture demeure leur seul revenu. Le respect de l'environnement est donc garant d'une agriculture durable et pérenne, en plus d'avoir des répercussions positives sur la santé des habitants. Enfin, le commerce équitable permet aussi de contribuer au développement social des producteurs et de leur communauté, en favorisant des changements tels que la transparence, la démocratie et l'émancipation des femmes. La volonté de la SODEFITEX de participer au développement durable des communautés se reflète également par l'entremise des activités qu'elle mène à travers sa division BAMTAARE, dont la mission est de fournir une expertise pour l'agriculture et les nouveaux métiers ruraux, en vue de construire une nouvelle économie rurale dans le tiers sud du Sénégal, et ce, dans une perspective de développement durable. BAMTAARE se charge également de la formation et de l'alphabétisation des producteurs, en plus de travailler à la diversification des revenus des producteurs et de la SODEFITEX.

Tel que nous l'avons présenté au chapitre IV, le COM STABEX COTON contribue à la stabilisation de la filière cotonnière au Sénégal depuis plus de 30 ans. Ce système de stabilisation des exportations des produits agricoles est un système unique proposé par la Commission européenne dès la première Convention de Lomé en 1975, et qui visait à l'époque à mettre à la disposition des pays ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) des moyens importants pour financer le secteur agricole lorsqu'il se retrouvait en difficulté. Encore aujourd'hui, ce système constitue un pilier essentiel à la survie et à la stabilisation de la filière coton au Sénégal.

L'Agence française de développement constitue également un acteur important dans le cadre de la filière coton au Sénégal et une source de financement non négligeable. En 2007, l'organisation accordait une subvention pour appuyer le renforcement des organisations paysannes du coton, à travers la création de l'Association Sénégalaise Interprofessionnelle du Coton (ASIC). L'Agence offre également du financement dans le cadre d'un fonds de soutien à la filière coton, au Sénégal, mais aussi au sein d'autres pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre. L'Agence travaille d'ailleurs actuellement, avec ces mêmes pays, à la création d'un fonds de lissage, en vue de remplacer les fonds de soutien déjà existants, ce qui devrait favoriser une meilleure transparence dans la gestion du fonds (gestion assumée par une institution financière indépendante) et une meilleure répartition des bénéfices, le cas échéant, à travers la filière. Enfin, en 2008, l'AFD démarrait un projet de 4,7 millions d'euros pour le développement de la filière de coton équitable et bio-équitable en Afrique de l'Ouest et du Centre (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Mali et Sénégal). Ce projet comprend trois composantes principales : l'expansion de la production de coton équitable et bio-équitable, qui permettra d'augmenter le nombre de producteurs bénéficiaires, l'élaboration d'une stratégie régionale de l'offre de coton équitable et bio-équitable (qualité, mode de production durable et professionnalisation des organisations de producteurs), et le développement des parts de marché du coton équitable et bio-équitable dans les produits textiles sur les marchés du Nord. L'existence de ces quelques programmes démontre la nécessité d'une aide internationale pour la survie et la stabilisation de la filière coton au Sénégal. Conséquemment, le commerce équitable, malgré les avancées qu'il a engendrées dans la poursuite du développement durable des communautés, ne demeure qu'une réponse partielle à la problématique beaucoup plus profonde de l'inégalité des échanges entre le Nord et le Sud. Certes, le projet de coton équitable se positionne comme une initiative de

responsabilité sociale de la SODEFITEX vis-à-vis de la filière coton. Toutefois, tel que nous l'avons démontré précédemment, la non-opérationnalisation de certains principes équitables sur le terrain constitue un frein important à la poursuite d'un véritable développement durable d'une part, tandis la nécessité de recourir à d'autres sources de financement pour assurer la survie et la stabilité de la filière, laquelle est garante d'une activité économique durable, s'avère nécessaire et complémentaire aux initiatives des RSE de la SODEFITEX. Ce constat s'apparente également à celui effectué par Bisailon (2008, p. 221) dans le cadre de sa recherche. En effet, il semble que la FIECH ait elle aussi recouru à diverses sources de financement qui lui permettent de financer ses propres opérations, telles que la Banque interaméricaine de développement et certains gouvernements des États mexicains.

6.3 Quelle contribution du projet de coton équitable au développement durable des communautés?

Malgré les limites et les contraintes auxquelles est confronté le projet de coton équitable de la SODEFITEX, les visites effectuées au sein de trois GPC de l'US-GPC Kédougou nous ont permis d'apprécier le potentiel de développement durable de ce projet sur les communautés impliquées. Par l'entremise de nos entretiens, nous avons toutefois été à même de distinguer les véritables retombées en termes de développement durable qui étaient attribuables au commerce équitable, de celles qui étaient présentes bien avant la réalisation de ce projet et donc le résultat de démarches extérieures au commerce équitable. Le chapitre V a été pour nous l'occasion de démontrer en détails quels indicateurs de développement durable ont été rencontrés ou au contraire, n'ont pas été satisfaits suite à l'avènement du projet de coton équitable au sein de l'US-GPC Kédougou.

6.3.1 Les retombées

Parmi les impacts les plus durables qui incombent de manière explicite au commerce équitable, on retrouve d'abord la hausse des revenus des producteurs. En effet, quoiqu'ils ne soient pas entièrement satisfaits de leur rémunération (laquelle ne leur permet pas de

subvenir à tous leurs besoins primaires), les producteurs affirment que le commerce équitable, à travers la prime au producteur et la prime sociale, leur permet à tout le moins de gagner un meilleur revenu et ainsi, « d'améliorer leur sort » et éventuellement celui de leurs enfants. Cette meilleure rémunération offerte par le commerce équitable est d'ailleurs l'un des principaux sinon le principal incitatif pour encourager les producteurs à adhérer à la filière labellisée. Pour la SODEFITEX, la hausse du revenu des producteurs se traduit par des avancées considérables en ce qui a trait à l'amélioration des conditions de vie des producteurs et à leur développement social en général. Lors de notre passage en 2008, nous avons en effet pu constater que de nombreuses réalisations avaient été effectuées grâce à la prime sociale du commerce équitable : forage de nouveaux puits, achat de moulins, formation de matrones et d'agents de santé communautaire, achat de fournitures scolaires pour l'ensemble des élèves, etc. Cependant, nos entrevues nous ont permis de constater que les réalisations étaient beaucoup plus nombreuses au sein des premiers GPC certifiés, tels que Afia1, et que certaines réalisations étaient en partie attribuables aux économies collectives amassées par les groupements avant même leur intégration dans le commerce équitable.

Cependant, quoique les primes équitables apparaissent comme le principal avantage du commerce équitable aux yeux des producteurs, nos entrevues ont révélé que ces derniers considéraient la concrétisation de la démocratie et de la transparence, tant au sein de leur GPC respectif que de l'Union, comme les principaux éléments sous-jacents au commerce équitable. À la question « Qu'est-ce que le commerce équitable pour vous ? », plusieurs producteurs ont répondu que le commerce équitable constituait la démocratie et la transparence. Le commerce équitable a en effet encouragé les producteurs à assurer une meilleure gestion de leur organisation, ce qui impliquait, au niveau de la démocratie, d'effectuer des assemblées générales pour la prise de décisions, de permettre à tout un chacun d'exercer son droit de vote, autant auprès des hommes que des femmes, et d'instaurer un climat propice à la discussion et à la bonne entente lors des réunions. En ce qui a trait à la transparence, on assiste à présent à une meilleure diffusion de l'information auprès des membres des GPC et de l'Union, à la rédaction de procès verbaux et à la gestion transparente des comptes et de la prime équitable. Nos résultats semblent d'ailleurs similaires à ceux obtenus par Friser (2009, p. 169). Selon l'auteure, le commerce équitable a encouragé les producteurs à tisser des liens d'amitié et de solidarité entre eux, à participer davantage aux rencontres de l'organisation et à fonctionner selon le

principe de la démocratie. D'ailleurs, la gestion démocratique et les développements communautaires constituent, pour les producteurs, la principale différence entre l'agriculture biologique et le commerce équitable. *A contrario*, la recherche effectuée par Bisailon (2008) a plutôt démontré qu'il y avait un manque de participation des membres, que les organisations de producteurs ne possédaient généralement pas de compte en banque et qu'aucune planification n'était effectuée en vue de l'utilisation de la prime sociale, et que le concept de transparence n'était pas intériorisé par les producteurs. Ainsi, cette comparaison entre nos résultats de recherche et ceux obtenus dans le cadre de recherches antérieures nous permet de constater que le projet de coton équitable de la SODEFITEX a eu un impact considérable au niveau de la gestion des groupements de producteurs et de l'Union de secteur, un élément qui s'avère indispensable dans la poursuite d'un développement durable des communautés, puisqu'il est inhérent au quatrième pilier du développement durable, tel qu'étudié dans le cadre de notre projet de recherche, à savoir la gouvernance. D'après notre recherche, cette intériorisation des principes de démocratie et de transparence par les producteurs est due aux multiples démarches mises en place par la SODEFITEX pour s'assurer de la vulgarisation des principes équitables et de leur compréhension par les producteurs. Selon nous, cela reflète la volonté de l'entreprise de faire du projet de coton équitable un moyen pour favoriser une meilleure gouvernance au sein des groupements et de l'Union, et ainsi, d'adopter un comportement responsable dans le cadre de ses relations avec les producteurs de coton.

Les responsables de la SODEFITEX mentionnent également l'émancipation des femmes en milieu rural au titre des principales retombées attribuables au commerce équitable. En effet, les femmes occupent à présent des postes au sein des instances décisionnelles des GPC et de l'Union, elles sont davantage incitées à assister aux réunions et aux activités du GPC et de l'Union, de même qu'à y exercer une participation active, en faisant notamment usage de son droit de vote. De plus, les femmes sont à présent considérées comme des productrices à part entière, et ce sont maintenant elles qui reçoivent directement leur revenu au moment de la commercialisation du coton avec la SODEFITEX. Toutefois, le chef d'exploitation demeure dans tous les cas un homme, et c'est principalement lui qui est chargé d'attribuer les parcelles à cultiver et d'assurer la gestion de l'exploitation familiale en général. Par ailleurs, les investissements effectués grâce à la prime sociale reflètent également le rôle important que joue la femme au sein de sa communauté, puisque plusieurs GPC ont fait l'acquisition de moulins et ont débuté

le forage de nouveaux puits, ce qui contribue largement à réduire le fardeau quotidien des femmes au niveau de leurs travaux domestiques.

En regard du respect de l'environnement, quoique les producteurs ne pratiquent pas l'agriculture biologique, le commerce équitable les a tout de même incités à utiliser des intrants moins nocifs pour l'environnement et pour la santé des populations, à les stocker dans des magasins prévus à cet effet, et à utiliser un équipement de protection lors de l'application de traitements phytosanitaires, ce qui a contribué à réduire les risques de contamination chez les producteurs. De plus, les producteurs ont appris à porter une attention particulière au fait de ne pas laver les équipements destinés aux traitements phytosanitaires dans les mares et marigots et de ne pas cultiver de parcelles qui soient trop à proximité des cours d'eau. Toutes réunies, ces actions contribuent globalement à l'amélioration des pratiques environnementales des producteurs, ce qui leur permet de mieux protéger leur environnement et d'améliorer leur propre santé et celle de l'ensemble de leur communauté. Toutefois, il n'en demeure pas moins que l'absence de l'agriculture biologique comme critère officiel du commerce équitable constitue une entrave à son plein potentiel de développement durable, plus précisément en regard du principe de respect de l'environnement.

Enfin, nous tenons à préciser que notre recherche nous a amené à constater que depuis bien avant l'avènement du projet de coton équitable, chaque GPC possédait un règlement intérieur, dans lequel on retrouve plusieurs clauses qui s'apparentent aux critères de FLO, telles que « favoriser l'alphabétisation de ses membres et promouvoir leur formation technique », « les décisions de dépenses sont obligatoirement prises par l'Assemblée des membres », par exemple. Toutefois, à l'avènement du projet équitable, ces clauses n'étaient pas nécessairement respectées par les GPC, puisqu'aucun encadrement n'était effectué à cet effet. Le commerce équitable a donc permis de cristalliser cette démarche et d'en apprécier les bienfaits. Enfin, malgré les retombées significatives du commerce équitable sur les producteurs de l'US-GPC Kédougou, notre étude nous a amené à constater que celui-ci ne rencontre que partiellement ses objectifs de développement durable dans le cadre de la filière cotonnière sénégalaise.

6.3.2 Les limites

Notre étude démontre que le projet de coton équitable de la SODEFITEX en collaboration avec l'US-GPC Kédougou concrétise, en quelque sorte, les inquiétudes de certains opposants de la filière labellisée qui craignent que celle-ci ne transforme le commerce équitable en une simple niche de marché, et qu'elle ne contribue pas à véritablement transformer les termes de l'échange en des relations commerciales fondées sur une plus grande solidarité des pays du Nord envers ceux du Sud. Tel que nous l'avons mentionné précédemment, la SODEFITEX ne considère pas le commerce équitable uniquement comme un marché et la relation de partenariat qu'elle entretient avec les producteurs en fait la preuve. Cependant, puisqu'à titre de société cotonnière traditionnelle elle s'insère dans le commerce international conventionnel, la SODEFITEX demeure confrontée aux règles impitoyables du marché dans le cadre du projet de coton équitable, ce qui entrave son potentiel en termes de développement durable. À cet effet, nous avons identifié quatre principales limites inhérentes à ce projet, qui sont toutes d'ordre économique : la vulnérabilité du projet de coton équitable face aux fluctuations de la demande pour le coton équitable sur les marchés du Nord, la commercialisation du coton équitable à travers le même réseau commercial que celui du coton conventionnel, la vente par contrats à terme qui retarde le paiement des primes équitables et maintient l'endettement des producteurs et la dépendance des producteurs au commerce équitable comme seul moteur de développement économique. Finalement, nous avons également identifié l'absence du rôle de l'État comme une limite importante qui entrave le développement des communautés de la région de Kédougou. Quoiqu'elle représente une limite extérieure au projet de coton équitable, nous avons tout même choisi d'en discuter, puisqu'elle constitue un élément important dans le développement des producteurs.

De prime abord, le projet équitable de la SODEFITEX tend à confirmer la dépendance des producteurs à l'exportation du coton, puisque la demande pour le coton équitable sénégalais, tout comme pour le coton conventionnel, se situe majoritairement, sinon presque uniquement sur les marchés du Nord. Par conséquent, les producteurs demeurent à la merci de cette demande, dans la mesure où la production de coton équitable s'effectue en concordance avec la demande sur le marché. Nos entrevues ont révélé que cette demande constituait d'ailleurs le frein principal à l'expansion du commerce équitable à l'ensemble des cotonculteurs sénégalais. En effet, la capacité de production

des producteurs et de la SODEFITEX est actuellement beaucoup plus grande que la demande. Ainsi, tandis que plusieurs autres organisations de producteurs non certifiés manifestent le désir d'intégrer le commerce équitable (étant donné les bienfaits qu'ils constatent au sein des autres GPC), la SODEFITEX demeure frileuse à accompagner d'autres organisations à adopter la certification équitable, puisqu'elle n'est pas assurée de trouver preneurs au moment de la commercialisation. Ces résultats s'apparentent d'ailleurs à ceux obtenus par Bisailon (2008, p. 306), selon lesquels les possibilités de marché s'avéraient limitées pour le café certifié équitable seulement, tandis qu'une combinaison des certifications biologique et équitable semblait offrir de meilleures possibilités de commercialisation. Il s'avérait donc de plus en plus difficile pour de nouvelles organisations de producteurs d'intégrer le commerce équitable, comme c'est le cas dans le cadre du projet de la SODEFITEX. Toutefois, la recherche effectuée par Friser (2009, p. 148) lui a plutôt permis de constater que le nombre de membres de l'organisation était largement supérieur à ce qui avait été escompté au départ et que les producteurs étaient optimistes quant à l'intégration de nouveaux membres au sein de leur organisation. Selon nous, cela s'explique par le fait que les producteurs membres de *Agrocel Pure and Fair cotton growers' association*, en Inde, détiennent la double certification (biologique et équitable) et qu'il existe un important marché au niveau national. À cet effet, nos entrevues ont d'ailleurs révélé que la SODEFITEX constate une tendance croissante pour le coton certifié Bio Équitable, ce qui représente un élément potentiellement limitatif pour l'élargissement du projet de commerce équitable au Sénégal. Enfin, on constate que le projet de coton équitable ne modifie en rien le fait que les matières premières, dans le cas présent, le coton, sont écoulées à travers une *buyer-driven chain*, laquelle maintient les producteurs dans une position de vulnérabilité, puisqu'ils sont constamment à la merci de la demande du marché.

Dans un même ordre d'idées, la vente du coton équitable par le biais du même réseau commercial que le coton conventionnel entrave les objectifs du commerce équitable, puisque les producteurs et la SODEFITEX se voient contraints de respecter les mêmes règles commerciales lors de la commercialisation du coton équitable, que celles qui leur sont imposées pour la vente du coton conventionnel. En conséquence, le coton équitable est vendu selon des contrats à terme à des *brokers*, qui jouent le rôle d'intermédiaires entre la SODEFITEX et les autres opérateurs en aval de la filière. Ces contrats à terme déterminent, d'une part, la quantité de coton équitable qui devra être produite lors de la

prochaine campagne, et retardent le paiement des primes équitables, d'autre part. Tel que nous l'avons mentionné précédemment, la vente par contrats à terme implique que la SODEFITEX reçoit le paiement pour le coton vendu, une fois qu'il est embarqué au port de Dakar. Par conséquent, ce n'est qu'à ce moment qu'elle a l'assurance que le coton a bel et bien été vendu comme de l'équitable et qu'elle recevra le prix équitable. Or, alors que la SODEFITEX paie le prix conventionnel aux producteurs lors de la commercialisation du coton dans les villages, ce n'est que lors de l'embarcation du coton qu'elle remet la prime aux producteurs et la prime sociale aux GPC certifiés. Les producteurs reçoivent donc par tranches ces primes équitables, et le paiement peut parfois s'échelonner sur plus d'un an. Cette réalité décourage certains producteurs qui attendent impatiemment ces primes comme un revenu pour pourvoir à leurs besoins durant l'année, et comme un préfinancement en vue des prochaines récoltes. De plus, le retard du paiement de ces primes oblige parfois les producteurs à contracter des prêts auprès d'autres personnes plus nanties de la communauté ou à des commerçants de la région. Une dynamique similaire a été observée par Bisailon (2008) dans le cadre de sa recherche auprès de la FIECH. En effet, il est apparu que ni la FIECH ni les producteurs ni les responsables de la commercialisation ne connaissaient le principe de préfinancement inhérent aux critères imposés par FLO. L'absence de préfinancement obligeait donc les producteurs à recourir aux intermédiaires locaux ou aux coyotes, en leur vendant leurs premiers et leurs derniers sacs de café, afin d'obtenir ainsi les liquidités nécessaires pour assumer les coûts de leurs récoltes.

Par ailleurs, dans le cas de l'US-GPC Kédougou, le projet de coton équitable tend à accroître la dépendance des producteurs envers une seule et même source de revenus. En effet, le commerce équitable constitue aujourd'hui la seule initiative possible, aux yeux des producteurs, pour gagner un meilleur revenu et ainsi améliorer leurs conditions de vie et celles de leur famille. Par conséquent, si la tendance pour les produits équitables venait à s'essouffler sur les marchés occidentaux, les producteurs se retrouveraient alors à la case départ, puisqu'il faudrait encore beaucoup de temps avant que le commerce équitable ne puisse contribuer à une amélioration significative de la situation économique des producteurs et de leur pleine émancipation. C'est d'ailleurs pourquoi certains responsables de la SODEFITEX ont mentionné la nécessité de diversifier les revenus des producteurs, à travers la mission de la division BAMTAARE de la SODEFITEX, et

conséquemment aussi, d'investir la prime sociale dans des activités qui permettent une diversification des sources de revenus, tel que le maraîchage par exemple.

Enfin, le potentiel de développement durable de ce projet est limité, puisqu'il ne peut à lui seul pallier aux problèmes sociaux et économiques qui frappent les populations de la région de Kédougou. En effet, tel qu'il en a été question dans notre chapitre IV, le département de Kédougou est l'un des plus pauvres du Sénégal. Alors que la région agricole est fortement enclavée, l'État n'y assure pratiquement aucun service social, tel que l'électricité, l'accès à l'eau potable, les soins de santé, etc. Les producteurs sont laissés à eux-mêmes et se voient dans l'obligation de pourvoir collectivement à leurs besoins primaires. La SODEFITEX y joue également un rôle prépondérant en ce qui a trait à l'alphabétisation, à la formation et à l'autonomisation des producteurs, à travers sa division BAMTAARE. Ainsi, les responsables de la SODEFITEX affirment que le rôle de l'État est un pilier fondamental pour le développement des populations du département de Kédougou, notamment en regard de la formation des producteurs, laquelle est nécessaire à leur émancipation et éventuellement, à leur autonomisation. Par conséquent, le projet de coton équitable ne peut que constituer une réponse partielle à la situation précaire dans laquelle se retrouvent les producteurs, tandis que la prise en charge de son rôle par l'État semble être une condition essentielle au développement des communautés.

Or, malgré les limites et les contraintes que nous venons d'exposer, le projet de coton équitable mené dans la région de Kédougou à travers la filière labellisée constitue, tel que le revendiquent les tenants de cette même filière, le seul moyen pour les producteurs d'entrer dans le commerce équitable et de profiter, ne serait-ce que partiellement, des retombées positives de celui-ci. Par ailleurs, alors que certains opposants de la filière labellisée craignent une externalisation de la démarche équitable par les acheteurs, le projet mené par la SODEFITEX a permis de démontrer qu'il était possible pour l'acheteur de s'impliquer dans la démarche équitable. En effet, quoique l'entreprise n'ait pas modifié ses pratiques à l'interne dans le cadre de ce projet, c'est tout de même grâce à elle, et au rôle d'accompagnateur qu'elle a joué auprès des producteurs de l'US-GPC Kédougou, que ces producteurs ont pu s'insérer dans le commerce équitable. Sans le soutien de la SODEFITEX, jamais les producteurs n'auraient même pu connaître l'existence du commerce équitable ni obtenir et maintenir au fil des ans la certification équitable de FLO-Cert.

6.4 Conclusion et pistes de réflexion

Moon (2007) affirme que dans plusieurs pays, et plus particulièrement dans les pays en développement où il existe un long passé de lacunes au niveau de la gouvernance (parfois par manque de volonté, parfois par manque de capacités), ce sont les entreprises qui assurent le respect des droits du travail, l'éducation et les services de santé pour les travailleurs et leurs familles. L'entreprise devient donc l'un des principaux, sinon le principal acteur ayant les aptitudes et le pouvoir d'action nécessaires à la réalisation du développement durable. À l'instar de cette assertion, notre étude a permis de démontrer que la SODEFITEX constitue, pour les communautés rurales du département de Kédougou, le principal moteur de développement économique et social.

Dans cette optique, Huybrechts (2006a) affirme que lorsque l'on s'attarde plus précisément aux fondements du commerce équitable (prix juste, préfinancement, relations à long terme, notion de partenariats, etc.), ils semblent tout à fait porteurs de responsabilité sociale, tant entre les organisations du Nord et du Sud, mais également au sein des organisations elles-mêmes. Cependant, les impacts en termes de développement durable du commerce équitable dépendent à la fois du degré d'investissement des importateurs (nous croyons pour notre part qu'il serait plus juste d'employer le terme acheteurs), et du projet mené par l'organisation de producteurs en lui-même. Dans le cas qui nous intéresse, nous avons été à même de constater que l'implication de la SODEFITEX dans ce projet de coton équitable s'est avérée primordiale dans la mise sur pied et la concrétisation de ce projet, et conséquemment, dans les démarches ayant mené à la certification de l'US-GPC Kédougou par FLO-Cert. Cela reflète d'ailleurs la véritable volonté de l'entreprise à adopter un comportement responsable à l'endroit des producteurs et la prise en compte, dans une certaine mesure, de leurs attentes. Cependant, la non-intégration des *brokers* dans la démarche équitable limite le potentiel en termes de responsabilité sociale de ce projet de coton équitable.

Dans un même ordre d'idées, l'asymétrie des critères Nord/Sud contribue également à entraver le potentiel de responsabilité sociale du commerce équitable tel que concrétisé par la filière labellisée. Ainsi, quoique la SODEFITEX ait accompagné les producteurs dans la modification de leurs pratiques en vue de leur certification par FLO-Cert, de son côté, elle n'a en rien été obligée de modifier ses pratiques à l'interne et donc, d'assumer

un comportement transparent et éthique au sein de sa propre organisation. À cet effet, Gendron, Palma Torres et Bisailon (2009) évoquent la nécessité de revoir les prémisses du système équitable, lequel impose au Sud des exigences que les acteurs du Nord ne sont pas tenus de respecter, les laissant donc libres de fonctionner à leur guise. Il serait donc essentiel de développer un volet de la certification équitable qui soit dédié aux organisations du Nord, pour ainsi réserver la licence équitable aux acteurs qui s'assurent de respecter certains principes ou du moins, pour distinguer les entreprises qui s'impliquent réellement dans une démarche équitable, de celles qui ne font qu'offrir des produits équitables. Pour notre part, nous ajouterons que ce volet devrait en fait s'appliquer à tous les acteurs qui se situent en aval des organisations de producteurs.

Par ailleurs, étant donné l'insuffisance du prix offert dans le cadre du commerce équitable pour répondre à l'ensemble des besoins des producteurs, la non-opérationnalisation du principe de préfinancement sur le terrain et le fait que les primes équitables soient versées par tranches et en différé, nous croyons, tout comme le proposent Gendron, Palma Torres et Bisailon (2009, p. 245) que les instances du commerce équitable devraient se donner les moyens de rendre opérationnel le principe de préfinancement, soit par l'entreprise de la création d'un fonds par exemple, soit en créant des alliances avec le mouvement de la finance solidaire. De cette façon, les producteurs éviteraient de contracter des emprunts et de devoir rembourser des intérêts sur le capital, ce qui leur permettrait d'avoir plus d'argent disponible pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille.

Enfin, aux yeux de la SODEFITEX, le commerce équitable ne constitue pas une finalité en soi, mais il se présente plutôt comme une initiative parmi d'autres pour contribuer au développement durable des organisations de producteurs avec qui elle travaille et pour améliorer sa propre rentabilité financière. Le commerce équitable a pour avantage d'exiger un produit de qualité, ce qui oblige les producteurs à améliorer leurs pratiques agricoles et le respect de l'itinéraire technique, et ainsi, de permettre à l'entreprise de se distinguer sur le marché mondial en offrant un coton de qualité supérieure. Le commerce équitable permet également aux producteurs de tirer un meilleur revenu de la culture du coton et de recevoir une prime équitable qui leur permet de favoriser leur développement. Si la demande des consommateurs se maintient au fil du temps, le commerce équitable s'avère une initiative contribuant, du moins partiellement, au développement durable des producteurs et de leurs communautés. Pour ces derniers, étant donné leur enclavement et

leur faible taux de scolarisation, le commerce équitable apparaît d'ailleurs comme la seule initiative possible pour améliorer à plus long terme, leurs conditions de vie. Cependant, à l'instar de Gendron, Palma Torres et Bisailon (2009), nous croyons qu'il demeure primordial pour la SODEFITEX et les organisations de producteurs avec qui elle travaille d'entamer les démarches nécessaires à une répartition de la valeur ajoutée qui soit plus avantageuse pour elles. À cet effet, certains de nos participants ont mentionné la nécessité de localiser la transformation de la fibre. Dans un même ordre d'idées, nous croyons que le développement d'un marché local significatif pour le coton équitable s'avère primordial dans la mesure où il permettrait à la SODEFITEX de se soustraire aux règles impitoyables du marché international, lesquelles constituent, tel que nous l'avons démontré, la cause de la plupart des limites rencontrées par l'entreprise dans le cadre de son projet de coton équitable.

En conclusion, notre recherche nous a permis d'établir que la certification équitable proposée par FLO-International dans le cadre de la filière labellisée constitue, en théorie, une initiative de responsabilité sociale et par conséquent, un moyen pour les organisations de contribuer au développement durable. En pratique, notre recherche a démontré que le projet de coton équitable mené par la SODEFITEX en collaboration avec l'US-GPC Kédougou constitue une initiative de responsabilité sociale au potentiel limité, dans la mesure où il n'exige pas de l'entreprise qu'elle modifie ses pratiques au sein de sa propre organisation, et qu'elle ne doit en rien prendre en compte les attentes des parties prenantes autres que celles des producteurs. Toutefois, notre étude nous a également permis de constater que, malgré les limites auxquelles il est confronté, le projet de coton équitable mené par la SODEFITEX constitue un moyen efficace de contribuer au développement durable des communautés impliquées et que sa concrétisation est le reflet d'un véritable partenariat et d'une relation gagnant-gagnant entre la SODEFITEX et l'US-GPC Kédougou. Enfin, nous concluons en affirmant que certains aspects du commerce équitable devraient nécessairement être repensés, si l'on désire pouvoir le considérer comme une initiative de responsabilité sociale à part entière, et conséquemment, comme un véritable vecteur de développement durable.

CONCLUSION

Notre recherche avait pour objectif d'étudier l'articulation entre le commerce équitable et la responsabilité sociale pour une entreprise au Sud. Tandis que le commerce équitable est généralement intégré par les organisations de producteurs au Sud, la responsabilité sociale est quant à elle d'ordinaire associée aux entreprises conventionnelles du Nord. Dans le cadre de notre mémoire, nous désirions donc étudier l'interrelation entre un projet de commerce équitable d'une entreprise traditionnelle du Sud et son potentiel à titre d'initiative de responsabilité sociale. Pour ce faire, nous avons procédé à l'étude d'un cas unique, soit celui d'une société cotonnière sénégalaise, la SODEFITEX. Plus précisément, nous nous sommes intéressée au projet de coton équitable qu'elle a réalisé en collaboration avec l'US-GPC Kédougou, une organisation de producteurs certifiée par l'organisme FLO-Cert en 2005.

Dans le cadre de notre premier chapitre, nous nous sommes attardée à présenter l'objet de notre recherche, le commerce équitable. Pour ce faire, nous avons retracé les principales étapes qui ont marqué l'évolution du commerce équitable, de ses fondements dans les années 1950, à aujourd'hui, ce qui nous a amené à constater la multiplicité des initiatives et des acteurs qui se sont inscrits dans le cadre du commerce équitable, ce qui explique l'hétérogénéité du mouvement tel qu'il existe aujourd'hui. Cet historique nous aura également permis de mettre en lumière l'insertion progressive du commerce équitable dans le marché, et le rôle important qu'occupent à présent les entreprises traditionnelles au sein de la filière labellisée. Ce chapitre aura également été l'occasion de discuter du rapport du commerce équitable au développement durable, et de démontrer que quoique le commerce équitable se revendique être un outil du DD, il présente actuellement certaines limites qui ne lui permettent pas d'atteindre un véritable modèle de développement durable pour les communautés du Sud. Ainsi, la participation croissante d'acteurs conventionnels au sein du commerce équitable, de même que le fait que le commerce équitable s'établisse comme un vecteur de développement durable pour les communautés du Sud nous a amené à nous intéresser à l'articulation entre commerce équitable et responsabilité sociale pour une entreprise traditionnelle au Sud.

Dans notre second chapitre, nous nous sommes donc intéressée à la responsabilité sociale et au développement durable, et à l'interrelation qui existait entre ces deux concepts et celui du commerce équitable. D'abord, nous avons présenté les cadres conceptuels du développement durable et de la responsabilité sociale, pour ensuite démontrer les interrelations qui existent entre eux, c'est-à-dire que le développement durable constitue l'objectif de la responsabilité sociale et la RSE, le moyen pour les organisations d'y contribuer. Ensuite, nous nous sommes intéressée aux différents comportements stratégiques que peut adopter une entreprise en regard de la RSE, pour ensuite présenter différentes initiatives de RSE auxquelles elle peut recourir, parmi lesquelles on retrouve la certification équitable de FLO-International. Ce constat nous a amené à discuter du débat qui entoure le mouvement du commerce équitable et la responsabilité sociale, c'est-à-dire en quoi certains voient des oppositions flagrantes entre l'un et l'autre, tandis que d'autres perçoivent plutôt un potentiel de RSE dans la certification équitable de FLO. Ce second chapitre théorique nous aura donc permis d'établir les fondements et les concepts relatifs à notre question et nos sous-questions de recherche.

Notre étude avait donc pour objectif de répondre à notre principale question de recherche, à savoir *Quelle articulation entre commerce équitable et responsabilité sociale pour une entreprise au Sud ?* Pour ce faire, nous avons donc identifié deux sous-questions de recherche : quel est le positionnement du projet de coton équitable dans la stratégie de l'entreprise et en quoi constitue-t-il une initiative de responsabilité sociale ? Et, le cas échéant, quelles sont les retombées et les limites de ce même projet en termes de développement durable ? La méthode de recherche qualitative s'est rapidement imposée comme étant la méthode à privilégier. Pour réaliser notre étude, nous avons choisi de procéder à l'étude d'un cas unique, et nous avons effectué une triple collecte de données : observation participante, entrevues semi-dirigées et analyse de données documentaires. Deux grilles de collecte de données, l'une portant sur la monographie des organisations et l'autre portant sur les indicateurs de développement durable, ont orienté notre collecte sur le terrain. Les données collectées grâce à la première grille nous ont été utiles pour la rédaction de notre monographie, qui fut l'objet du chapitre IV, tandis que la deuxième grille nous a permis d'élaborer nos canevas d'entrevue et d'analyser les entrevues effectuées en regard des retombées du projet de coton équitable en termes de développement durable. Enfin, les entretiens semi-dirigés que nous avons effectués

auprès des participants de notre recherche ont fait l'objet d'une analyse de contenu, que nous avons présentée au chapitre V.

C'est donc dans les chapitres IV et V de notre mémoire que nous avons présenté nos résultats de recherche. Il est ressorti de ces deux chapitres que la crise mondiale dans laquelle est plongé le secteur du coton contribue à exacerber la situation précaire dans laquelle se trouvent de nombreux petits producteurs de l'Afrique de l'Ouest. Ainsi, devant la surproduction engendrée par les subventions de certains pays du Nord à leur producteurs, la baisse des cours mondiaux qui en résulte et une parité euro/dollar américain défavorable pour la zone franc, seule la qualité de la fibre africaine semble constituer un avantage considérable pour les petits cotonculteurs africains sur le marché mondial. Afin d'améliorer les conditions de vie de ces petits producteurs, le commerce équitable, qui s'adresse à des produits de qualité supérieure, semblait donc constituer un moyen efficace d'améliorer le sort des producteurs.

C'est donc dans cette perspective que la SODEFITEX a choisi de prendre le virage du développement durable, lequel s'articule autour de trois principaux éléments, soit l'instauration d'une démarche de la qualité, la redéfinition de la mission de BAMTAARE et la certification ISO 14 001. Le projet de coton équitable de la SODEFITEX est venu s'inscrire dans le cadre de la démarche qualité de l'entreprise. Le commerce équitable représentait pour la société une opportunité intéressante de valoriser sa production sur le marché mondial et de s'insérer dans une nouvelle niche, celle des produits équitables. Le commerce équitable est aussi apparu à la SODEFITEX comme un moyen de hausser de manière considérable le revenu des producteurs et ainsi, de favoriser leur développement économique et social, tout en incitant à des pratiques respectueuses de l'environnement. C'est donc dans une triple perspective de rentabilité financière, de développement durable et de relation gagnant-gagnant que la SODEFITEX a envisagé le projet de coton équitable qu'elle a mené en collaboration avec l'US-GPC Kédougou.

Nos résultats de recherche nous ont permis de constater que l'entreprise entretient depuis déjà plusieurs années une relation très étroite avec les producteurs de coton. L'implication de la SODEFITEX auprès de ces producteurs, de même que le rôle d'accompagnateur qu'elle exerce auprès de ces derniers semblent être le reflet d'un véritable partenariat, dont les liens sont basés sur la confiance et la bonne entente. C'est d'ailleurs dans cette

optique de collaboration qu'a été développé et réalisé le projet de coton équitable avec l'US-GPC Kédougou, qui a été impliqué dès les balbutiements du projet en 2003. La SODEFITEX s'est d'ailleurs impliquée à de nombreux niveaux pour s'assurer que l'Union comprenne, intègre et respecte les principes et les critères du commerce équitable, et qu'elle puisse ainsi obtenir et maintenir sa certification équitable. Ainsi, nos résultats démontrent que le commerce équitable ne constitue pas seulement une niche de marché pour la SODEFITEX, mais bien un véritable moyen de contribuer au développement durable des communautés avec qui elle travaille.

Nous avons ensuite démontré en quoi le projet de commerce équitable de la SODEFITEX était confronté à certaines limites qui entravent son potentiel en termes de développement durable. Parmi les principales contraintes, nous avons d'abord identifié l'absence de marché local et conséquemment, la dépendance aux exportations pour la vente de coton équitable, ce qui place le producteur dans une situation de vulnérabilité face à la tendance du marché. Ensuite, nous avons constaté que la commercialisation du coton équitable par l'entremise du même réseau commercial que celui du coton conventionnel, ce qui implique la vente à des *brokers* selon des contrats à terme et ce qui entrave le principe équitable de commerce direct et conséquemment, la notion de sensibilisation du consommateur qui y est sous-jacente, constituait une autre limite considérable. Par ailleurs, l'impossibilité d'offrir du préfinancement aux producteurs et le versement par tranches et en différé contribue quant à elles à maintenir une dynamique d'endettement chez les producteurs. Enfin, l'intérêt grandissant pour le coton bio-équitable, au détriment du coton certifié équitable seulement, et la difficulté que représente la conversion des producteurs de l'US-GPC Kédougou à l'agriculture biologique représente une contrainte non-négligeable auquel est confronté le projet de la SODEFITEX.

Toutefois, malgré ces limites, nos résultats de recherche ont démontré que les retombées du projet de coton équitable de la SODEFITEX en termes de développement durable sont nombreuses. Au niveau du développement social, l'émancipation de la femme en milieu rural, notamment par la participation des femmes à la vie communautaire et par l'obtention de postes décisionnels au sein des comités de gestion, de même que l'intérêt des GPC pour l'amélioration de leurs conditions de vie, par une utilisation démocratique de la prime sociale, constituent certainement les retombées sociales les plus significatives. En ce qui a trait au respect de l'environnement, nos entrevues ont démontré des avancées

significatives au niveau de la santé/sécurité (c.-à.-d. matériel de protection pour les traitements phytosanitaires, manipulation sécuritaire des équipements et des intrants chimiques, etc.), de la pollution et des déchets (c.-à.-d. usage de pesticides prescrits par le commerce équitable seulement, protection des cours d'eau, etc.) et de l'éducation à l'environnement (c.-à.-d. mise sur pied d'un comité environnemental, formation d'un représentant en environnement par GPC, etc.). Le fait que les producteurs ne pratiquent pas l'agriculture biologique demeure toutefois une lacune importante. Par ailleurs, nos entrevues nous ont permis de constater que le projet équitable de la SODEFITEX ne favorise que partiellement le développement économique de l'US-GPC Kédougou. Dans un premier temps, le prix payé aux producteurs dans le cadre du commerce équitable ne permet toujours pas de répondre à tous leurs besoins essentiels, ce qui les oblige à contracter des emprunts. Dans un deuxième temps, l'absence de préfinancement et le versement des primes par tranches et en différé contribuent à exacerber cette problématique. De plus, nos entrevues ont démontré qu'il existe une incertitude face à l'élargissement du marché équitable et à sa pérennité sur le long terme. D'ailleurs, l'existence de nombreux programmes de subvention pour venir en aide aux acteurs de la filière coton démontre la nécessité d'autres sources de financement pour assurer la survie et la stabilité de la filière elle-même, ce qui reflète une problématique d'autant plus profonde en ce qui a trait à la dynamique du marché mondial, et auquel le commerce équitable seul ne peut répondre. La gouvernance constitue le quatrième et dernier pilier du développement durable que nous avons étudié et c'est d'ailleurs celui qui représente les avancées les plus significatives du projet de coton équitable en termes de développement durable. La démocratie et la transparence sont en effet ressorties comme étant les deux principaux éléments sous-jacents au commerce équitable aux yeux des producteurs. Il semble que le commerce équitable ait réellement favorisé un meilleur dialogue entre les producteurs et entre les GPC, qu'il ait favorisé la tenue d'assemblées générales et la rédaction de procès verbaux, la prise de décision démocratique, le dialogue et la bonne entente au sein des GPC, de même que l'intérêt des membres à participer à la vie communautaire. La gestion de la prime sociale s'effectue également dans la transparence, et en fonction des besoins collectifs.

Étant donné les limites et les contraintes auxquelles est confronté le projet équitable de la SODEFITEX, plus particulièrement au niveau du développement économique, il est ressorti de nos résultats la nécessité de mettre en place des actions parallèles au

commerce équitable, afin de favoriser un véritable développement durable des communautés. Dans la mesure où l'on sait que le développement durable s'inscrit comme un projet de société à l'échelle de la planète, certaines des initiatives identifiées sont tributaires de la société cotonnière, tandis que d'autres sont ou doivent être mises en place par d'autres acteurs de la société. Les principales actions qui ont été identifiées sont les suivantes : la prise en charge par l'État sénégalais de la formation des producteurs et des services sociaux ; le maintien de la participation de l'État et des organisations internationales dans la survie et la stabilité de la filière cotonnière au Sénégal ; l'adhésion des producteurs à un régime de protection sociale afin de réduire les risques liés à l'agriculture pluviale ; l'investissement de la prime sociale du commerce équitable dans d'autres activités susceptibles de générer un revenu complémentaire ou du moins, la sécurité alimentaire, telles que le maraîchage ou la production laitière ; le développement d'un marché local pour la commercialisation du coton équitable et l'instauration d'une filière textile locale.

En résumé, notre recherche nous a permis d'établir que la certification équitable proposée par FLO-International dans le cadre de la filière labellisée constitue, en théorie, une initiative de responsabilité sociale et par conséquent, un moyen pour les organisations de contribuer au développement durable. En pratique toutefois, nos résultats ont démontré que le projet de coton équitable mené par la SODEFITEX en collaboration avec l'US-GPC Kédougou constitue une initiative de responsabilité sociale au potentiel limité, dans la mesure où il n'exige pas de l'entreprise qu'elle modifie ses pratiques au sein de sa propre organisation, et qu'elle ne l'incite pas à tenir compte des attentes des parties prenantes, autres que les producteurs de coton. Toutefois, notre étude nous a également permis de constater que malgré les limites auxquelles il est confronté, le projet de coton équitable mené par la SODEFITEX constitue un moyen efficace de contribuer au développement durable des organisations de producteurs et de leur communauté. À l'instar de la compréhension de la RSE proposée par la norme ISO 26 000, sa concrétisation est également le reflet d'un véritable partenariat et d'une relation gagnant-gagnant entre la SODEFITEX et l'US-GPC Kédougou. Enfin, nous concluons en affirmant que certains aspects du commerce équitable devraient nécessairement être repensés, si l'on désire pouvoir le considérer comme une initiative de responsabilité sociale à part entière, et conséquemment, comme un véritable vecteur de développement durable. À cet effet, nous suggérons, à l'instar de Gendron, Palma Torres et Bisailon

(2009), la nécessité de développer un volet de la certification équitable qui soit dédié aux organisations du Nord, et même, à tous les acteurs situés en aval des organisations de producteurs, pour ainsi enrayer ou du moins réduire l'asymétrie des critères Nord/Sud ; l'obligation pour les instances du commerce équitable de se donner les moyens de rendre opérationnel le principe de préfinancement, soit par l'entremise de la création d'un fonds par exemple, soit en créant des alliances avec le mouvement de la finance solidaire ; la primauté d'une meilleure répartition de la valeur ajoutée, plus particulière auprès des acteurs au Sud, par le développement d'un marché local et la localisation d'une filière de transformation textile.

Pour conclure, nous croyons qu'il serait pertinent pour d'autres recherches futures d'étudier des initiatives similaires, et ce, afin qu'il en ressorte des éléments de discussion et de comparaison qui permettraient de faire évoluer les conceptualisations relatives à l'articulation entre commerce équitable et responsabilité sociale, une évolution à laquelle seule notre recherche ne peut prétendre contribuer.

APPENDICE A

GRILLE DE COLLECTE DE DONNER POUR LA MONOGRAPHIE

1. PROFIL DE L'ENTREPRISE ET PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX ACTEURS

La consultation de documents (brochure publicitaire, rapport annuels, organigramme, convention de travail, autres études) et l'organisation de cette information permettra de dresser le portrait général de la coopérative. Ce portrait pourra être complété par la réalisation d'entrevues.

1.1 Identification de l'entreprise

- Historique
- Nature de l'entreprise (Type ethnique ? Type familial ? Type anonyme ? Reliée à un parti politique etc. ?)
- Type d'activité (production et produits, distribution et produits)
- Situation dans le marché et la concurrence
- Données économiques (états financiers, investissements, rentabilité)
- Description de la coopérative (bâtiments, équipements, technologie, capacité de production ou de distribution-vente, énergie, étapes de la production ou de la distribution)
- Part de la production dirigée vers le marché équitable
- Certification (sur activité totale ou partielle, nom de l'organisme)

1.2 Gouvernance et gestion de la coopérative

- Identification des dirigeants, administrateurs ou gestionnaires

1.3 Producteurs / travailleurs de la coopérative

- Nombre, évolution de l'emploi en rapport avec l'activité
- Statuts (membres et employés, employés seulement, etc.)
- Sous-traitance

1.4 Représentation des producteurs / travailleurs

- Syndicat ou autre forme de représentation auprès de la direction
- Sécurité d'emplois (contrat d'achat : termes, durée, clauses, etc.)

1.5 Insertion dans la communauté

- Relation avec les réseaux familiaux
- Position dans la communauté

2. LA MISE EN PLACE DE LA FILIÈRE ALTERNATIVE (CONDITIONS D'ÉMERGENCE, CONTENU, PROCESSUS ET RÉSULTATS)

Les informations recueillies dans cette catégorie insistent sur la création de l'organisation et sur ses transformations. Distinguons ici les changements relatifs à la création d'une nouvelle coopérative de ceux résultant de transformations d'une coopérative existante (certification, transition vers l'agriculture bio).

2.1 Histoire, émergence, création et origine de la coopérative

Quelles sont les conditions (ou les facteurs) qui ont entraîné ou permis la création ou la formation de la coopérative :

- Conditions économiques : situation préalable des travailleurs du milieu, création d'emploi, conditions de travail préexistantes, aide extérieure (gouvernement, ONG, autre coopérative, syndicat local...)
- Conditions sociales : leadership mobilisateur, « être maîtres chez nous », pressions du milieu, positions des acteurs sociaux (les pour et les contre) et des leaders du milieu (curé ou autre chef spirituel, maire de la localité, « élites » locales), les principaux arguments lors des discussions, les débats...
- Pourquoi une coopérative plutôt qu'une autre forme d'entreprise et pourquoi le commerce équitable?

2.2 S'il y a eu des changements importants depuis la fondation, lesquels?

Les principaux changements :

- Technologiques (agriculture bio)
- Organisationnels et relativement aux conditions de travail
 - Répartition et coordination du travail
 - Contrôle de qualité
 - Implication des producteurs dans les décisions
 - Santé et sécurité
- Statuts et rôles des producteurs
 - Perceptions de leur participation à un mouvement
- Relations de travail : syndicalisation, négociation collective, conflit ou concertation...
- Gestion économique et financière
- Rapport à l'environnement
- Rapports au milieu
- Réinvestissement dans la communauté

2.3 Conditions d'émergence ou origine des changements

- Facteurs engendrant le changement (faible productivité, problèmes de financement, concurrence, changement de la demande, insertion dans le réseau du commerce équitable)
- Élément déclencheur (baisse du prix du produit sur le marché, nouvelles contraintes environnementales, nouveau leader, retrait de l'État, rôle de l'organisation au Nord)
- Analyses et positions des acteurs sociaux du milieu de travail à l'égard du changement (débat qui ont eu lieu)

2.4 Le processus du changement (conception, modalités d'introduction et suivi)

- Initiateur, processus de décision, conception du changement
- Information des producteurs
- Introduction unilatérale ou conjointe
- Négociations, consultation, séance d'information
- Acceptation des changements et implication maximale des travailleurs en vue de la réalisation des changements ou résistance.
- Si résistance, nature du compromis.
- Suivi de l'innovation

2.5 Évolution du changement

- Phases d'évolution du changement
- Comparaison du projet initial à ce qui est observé ponctuellement
- Durabilité (escomptée) du changement

3. ORGANISATION INTERNE (relation de travail et organisation du travail)

L'analyse de la convention collective (ou autre forme d'entente) ainsi que des observations prolongées du travail des producteurs permettent principalement d'obtenir les informations ci-dessous. Dans un second temps, des entrevues permettront de préciser certains points.

3.1 Forme d'entreprise : coopérative ou autre

3.2 Relations de travail et gestion des ressources humaines

- Rémunération
- Horaire de travail
- Bénéfices marginaux
- Statuts d'emploi
- Sous-traitance
- Sécurité d'emploi
- Droits de gérance et participation syndicale (ou autre)
- Évolution des relations de travail : conflictuelle, concertation, coopération.

3.3 Organisation du travail

- Description du système de production ou de distribution
- Productivité, qualité et fiabilité
- Répartition du travail
- Modes de coordination des travailleurs et hiérarchie
- Qualification du travail
- Formation
- Conditions de travail
- Santé et sécurité
- Charges de travail

4. INSERTION DANS LES RÉSEAUX EXTERNES

Cette section se veut en quelque sorte le complément de la dernière et nous semble spécifique au commerce équitable puisque les principes du commerce équitable norment en quelque sorte le comportement des coopératives dans les domaines énumérés ci-dessous.

-
- Relations avec les autres entreprises locales (production ou distribution selon le cas)
 - Relations avec le réseau financier (banques, prêteurs, agences gouvernementales, coopérative centrale ou fédération)
 - Relations avec le réseau du commerce équitable et modalités d'insertion dans ce réseau
 - Relations avec les ONG
 - Relations avec le milieu
 - Relations avec les gouvernements (financement, autres formes de support ou de blocage)

5. INTÉGRATION DES PRINCIPES DU COMMERCE ÉQUITABLE ET INSERTION AU SEIN DU RÉSEAU DU COMMERCE ÉQUITABLE

Cette section est aussi spécifique au commerce équitable. Il s'agit de voir comment sont intégrés les principes du commerce équitable dans les valeurs et les pratiques et d'appréhender les modalités d'insertion de l'organisation dans le réseau spécifique du commerce équitable.

5.1 Connaissance des principes du commerce équitable de la direction et des employés

5.2 Interprétation, perception, application concrète

- Commerce direct
- Crédit
- Engagement des organisations du commerce équitable
- Juste prix
- Protection de l'environnement et développement communautaire
- Gestion démocratique
- Information du public

5.3 Culture des producteurs / travailleurs à l'égard de la production ou du commerce, de la coopérative, de la hiérarchie, des relations avec les autres producteurs et du syndicalisme

5.4 Le projet culturel de la direction

- Mission, philosophie de gestion, culture d' « entreprise », déclarations de principes

6. LES RÉSULTATS ET LES IMPACTS

Cette section était auparavant incluse dans la section 2. L'équipe a choisi d'en faire une nouvelle section de façon à bien faire ressortir les résultats et les impacts concrets relativement à ceux qui étaient escomptés.

-
- Impacts sur le produit, la qualité de vie et les conditions des producteurs
 - Impacts sur la productivité de la coopérative
 - Impacts dans la communauté
 - Impacts sur les membres à titre individuel et sur leur famille
 - Impacts sur l'association au niveau local
 - Impacts sur l'environnement social, culturel, politique et économique
 - Résultats concrets versus ceux qui étaient escomptés
 - Évolution du changement
 - Phases d'évolution du changement
 - Comparaison du projet initial à ce qui est observé ponctuellement
 - Durabilité (escomptée) du changement

7. PISTES D'AVENIR DES ENTREPRISES PAR LES ACTEURS EUX-MÊMES

Cette section a pour objectifs de mieux connaître qu'elles sont les visées de l'organisation, de ses dirigeants. Comment voient-ils se profiler leur avenir, leur développement. Quelles sont les contraintes, les opportunités.

-
- Contexte se dessinant favorable ou défavorable
 - Réussites et menaces futures pour l'avenir de l'entreprise
-

APPENDICE B
GRILLE D'INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Développement social

DIMENSION	SOUS-DIMENSION	CRITÈRES	RÉALISATIONS
Équité sociale	Droits de l'homme	Description de la politique et des programmes d'égalité des chances, systèmes de suivi destinés à en vérifier le respect et résultat du suivi	
	Genre	L'organisation ne discrimine pas les femmes à la participation L'organisation encourage la participation et le respect du droit des femmes Participation et pouvoir décisionnel des femmes dans la vie politique, économique et sociale	
Santé	Minorités	L'organisation ne discrimine pas les minorités à la participation	
		L'organisation encourage la participation et le respect du droit des minorités sociales et culturelles	
		L'organisation dispose d'un service de santé accessible aux membres	
Développement		L'organisation dispose d'un équipement sanitaire adéquat, accessible aux membres	
		L'organisation poursuit des objectifs sociaux visant à l'amélioration de vie des producteurs	
		L'organisation vise des améliorations sociales touchant les producteurs et leurs familles, voire l'ensemble de la	

			communauté, région, pays. Accès aux services de base Autonomie alimentaire Liberté syndicale Droit de convention Interdiction du travail des enfants Non-discrimination Interdiction du travail forcé Avantages sociaux individuels Avantages sociaux collectifs		
Santé et sécurité	Respects des critères minimaux de l'OIT				
	Avantages sociaux				
Emploi	Création d'emplois				
	La mission de l'organisation reflète clairement la vision tripolaire du DD		Économique Social Environnemental		
Mission					

Respect de l'environnement

DIMENSION	SOUS-DIMENSION	CRITÈRES	RÉALISATIONS
Santé et sécurité	L'organisation prévoit un lieu de travail sain et sûr pour ses employés	Respect de la convention 115 de l'OIT Utilise des produits, des méthodes de production et des matières non dangereuses pour la santé Parmi les représentants des travailleurs, une personne est formée et chargée de la sécurité et de l'hygiène des producteurs et se charge de leur formation	
	Principe de précaution/gestion des risques	L'organisation développe un système d'identification du risque dans le cycle de vie du produit	
Gérer durablement les ressources naturelles		L'organisation utilise des matières locales et renouvelables	
		L'organisation met en œuvre un plan de renouvellement des ressources naturelles prélevées pour la production	
		L'organisation évite le suremballage ou met en place des techniques d'emballage valorisant des ressources naturelles et renouvelables Consommation totale de matières premières autre que l'eau	
Biodiversité		Superficie totale des terrains détenus, loués ou gérés pour des activités de production ou d'extraction	
Pollution et déchets	Utilisation et émission de substances qui appauvrissent la couche d'ozone		
	Applique la législation nationale et internationale concernant la	Emploi de produits chimiques Protection des cours d'eau Autres écosystèmes (forêts, milieux humides)	
		Lutte contre l'érosion	
		A un plan de gestion des déchets	

	protection de l'environnement	Cas et pénalités pour non-respect de l'ensemble des déclarations, conventions et traités internationaux en vigueur, des réglementations nationales, sous nationales, régionales et locales.	
	L'organisation traite les déchets engendrés par la production.		
	L'organisation applique les 3RV		
	Innovation écologique	L'organisation investit dans des techniques de production n'engendrant pas ou peu de déchets L'organisation encourage la production biologique	
	Transport	L'organisation forme ses membres à utiliser des méthodes respectueuses de l'environnement L'organisation minimise ses impacts environnementaux quant aux transports L'organisation encourage ses partenaires à minimiser leurs impacts environnementaux par le transport	
	Consommation directe d'énergie répartie par source primaire	Préciser toutes les sources d'énergie utilisées par l'organisation pour ses propres activités, ainsi que pour la production et la fourniture de produits énergétiques	
Énergie	Utilise des méthodes de production économiques en énergie	Favorise l'économie d'énergie Favorise l'utilisation d'énergies renouvelables	
Valoriser les		Privilège la valorisation des ressources naturelles	

ressources naturelles locales		locales	
		Les ressources naturelles prélevées sont renouvelées (bois, plante, graine) ou prélevées de manière parcimonieuse (terre, pierre)	
Consommation de l'eau		Utilisation rationnelle	
		Volume total d'eau réutilisée et recyclée	
Éducation à l'environnement	L'organisation sensibilise ses membres et leurs familles au respect de l'environnement		
	L'organisation encourage ses employés à appliquer le concept des 3RV		

Développement économique

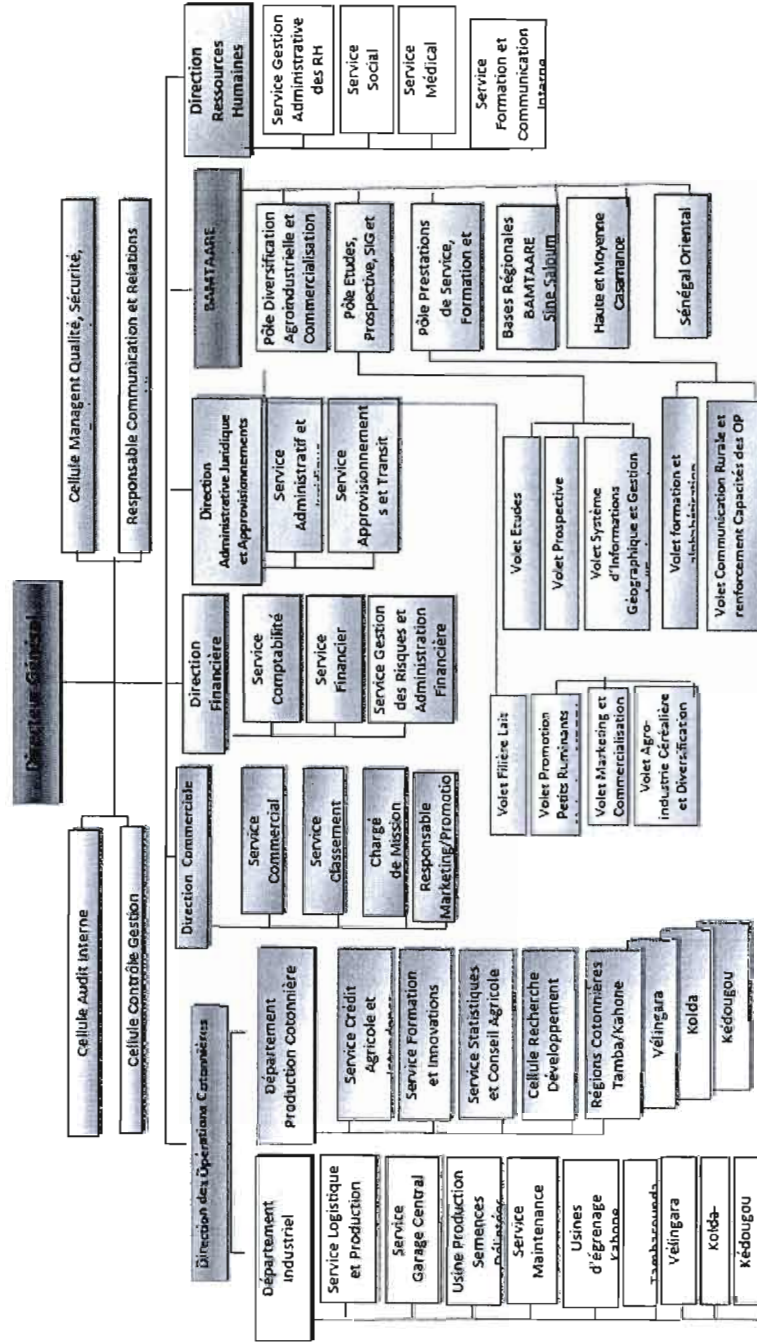
DIMENSION	SOUS-DIMENSION	CRITÈRES	RÉALISATIONS
Conditions de travail	Prix	Le prix payé aux producteurs doit au minimum couvrir la totalité des coûts de production Le prix payé aux producteurs par le partenaire est convenu d'un commun accord avant la production	
	Salaires (dans le cas de travail salarié en haute saison)		
	Genre	Revenus estimés du travail des femmes/Revenus estimés du travail des hommes	
Équité économique	Minorités	Revenus estimés du travail de la population majoritaire/Revenus estimés du travail de la minorité culturelle	
	Épargnes et investissements	L'organisation épargne un certain pourcentage de ses revenus pour investir dans des programmes de développement	
Viabilité de l'entreprise	Division des marchés	Conventionnel	
		Équitable	
	Subventions reçues par d'autres organisations	État	
		ONG	
		Autres institutions internationales	

Gouvernance

DIMENSION	SOUS-DIMENSION	CRITÈRES	RÉALISATIONS
Démocratie	Organisation	<p>Représentation officielle des employés à la prise de décisions ou à la gestion, y compris en matière de gouvernement d'entreprise</p> <p>Il existe une assemblée générale avec un droit de vote pour les membres (selon l'organisation)</p> <p>Il existe un conseil d'administration (ou autre) démocratiquement élu</p> <p>Pour les salariés, il existe la possibilité de s'organiser en comités de travailleurs et de se syndiquer</p> <p>L'organisation est ouverte à de nouveaux membres, sans discrimination envers des groupes sociaux déterminés</p>	
	Équité	Description de la façon dont l'organisation respecte les exigences de la convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption	
	Corruption	Respect de codes volontaires; labels ou distinctions décernés à l'organisation en matière de responsabilité sociale et/ou environnementale	
	Organisation	<p>Il y a un rapport annuel des progrès effectués et des activités</p> <p>Il y a un rapport annuel de la comptabilité</p> <p>L'organisation diffuse l'information au sein des membres</p>	
Éducation à la démocratie/citoyenneté	Consommateurs	Description de la politique destinée à préserver la santé et la sécurité des consommateurs utilisant les produits et services de l'organisation et mesure dans laquelle cette politique est publiquement exposée et appliquée	
	Formation du personnel aux droits de l'homme		

Développement	<p>Stratégie d'implantation du DD dans l'organisation</p> <p>L'organisation coopère avec le gouvernement, la communauté scientifique et les autres organisations pour promouvoir le DD et améliorer ses pratiques</p>	<p>Il existe une stratégie d'implantation du DD dans l'organisation</p>	
---------------	---	---	--

APPENDICE C
ORGANIGRAMME DE LA SODEFITEX



BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A. et F. Aggeri. 2008. « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ». *Revue française de gestion*. 2008/1, no 180, p.131-157.
- Allard-Poesi, F. *et al.* 2003. « Analyses de représentations et de discours ». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de R.-A. Thiétart, p. 449-475. Paris: Dunod.
- Alter Eco. 2007. « Alter Eco Internal Audit Report: US-GPC Kédougou/SODEFITEX ». En ligne. 38 p.
<http://www.altereco.com/_data/documents%20PDF/RQ%20%20Senegal,%20US-GPC%202007.pdf?PHPSESSID=3cc4ce7e8dc282d10d5008c71f7e956d>.
Consulté le 17 novembre 2007.
- Artisans du monde. S.d. *Artisans du Monde pour un commerce équitable*. En ligne.
<<http://www.artisansdumonde.org>>. Consulté le 4 décembre 2008.
- Artisans du monde. S.d. « Les garanties du commerce équitable ». In *Artisans du Monde pour un commerce équitable*. En ligne. <<http://www.artisansdumonde.org/les-garanties-commerce-equitable.htm>>. Consulté le 4 décembre 2008.
- Association des producteurs de coton africains. N.d. « Sénégal – Commercialisation du coton : un nouveau record de 52 310 tonnes ». In *Association des producteurs de coton africains*. En ligne.
<http://www.aproca.net/index.php?option=com_content&task=view&lang=fr&id=93&Itemid=58>. Consulté le 15 novembre 2009.
- Bardin, L. 1977. *L'analyse de contenu*. Paris : Presses universitaires de France, 233 p.
- Baumard, P. *et al.* 2003. « La collecte de données et la gestion de leurs sources » In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de R.-A. Thiétart, p. 224-256. Paris: Dunod.
- Baumard, P. et J. Ibert. 2003. « Quelles approches avec quelles données ». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de R.-A. Thiétart, p. 81-103. Paris: Dunod.

- Beaupré, D. *et al.* 2008. « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ». In *Repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers la responsabilité sociale de l'entreprise*, sous la dir. de Gendron, C., Igalens, J. et C. Bourion, p. 79-140. Paris : Éditions ESKA.
- Belem, G. 2009. « Quelle gouvernance pour la mise en œuvre du développement durable? L'expérience de l'industrie minière du Mali ». Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 535 p.
- Bello, N. S.d. « Commerce équitable/SCV. Filière et système de culture ». En ligne. 16 p. <<http://agroecologie.cirad.fr/pdf/1190566951.pdf>>. Consulté le 5 novembre 2008.
- Bisaillon, V. 2008. « Commerce équitable et développement durable : le cas d'une organisation de producteurs de café au Mexique ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 442 p.
- Bisaillon, V., Gendron, C. et M.-F. Turcotte. 2005. « Commerce équitable comme vecteur de développement durable ? ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol 18, no 1, p.73-89.
- Boiral, O. et G. Croteau. 2004. « Du développement durable à l'entreprise durable, ou l'effet "Tour de Babel" ». In *Les enjeux et les défis du développement durable. Connaître, décider, agir.*, sous la dir. de Guay, L., Doucet, L., Bouthillier, L. et Guy Debailleul, p. 259-281. Saint-Nicolas: Les Presses de l'Université Laval.
- Brundtland, H. 1987. *Notre avenir à tous*. En ligne. <http://www.wikilivres.info/wiki/Rapport_Brundtland>. Consulté le 15 juin 2009.
- Brunel, S. 2007. *Le développement durable*. Coll. « Que sais-je? » Paris: Presses universitaires de France, 127 pages.
- Carroll, A.B. 1991. « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders ». *Business Horizons*, vol. 34, no 4, p.39-48.
- Cellard, A. 1997. « L'analyse documentaire ». In *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires, p. 251-271. Boucherville: Gaétan Morin.

- Champion, E. et C. Gendron. 2003. « La responsabilité sociale corporative en débat et en pratique. Codes de conduite, normes et certifications ». Les cahiers de la CRSDD, Coll. « Recherche », no 16-2003, Montréal: Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, 64 p.
- Charreire, S. et F. Durieux. 2003. « Explorer et tester : deux voies pour la recherche ». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de R.-A. Thiétart, p. 57-81. Paris: Dunod.
- Charte nationale d'engagement au commerce équitable au Sénégal. En ligne. 4 p.
<<http://www.equidoc.info/resources/ChartedengagementComEq.pdf>>. Consulté le 17 novembre 2009.
- De Bry, F. 2008. « Concept d'éthique. L'éthique au cœur du management ». *Revue management et avenir*, vol. 2008-6, no 20, p.102-114.
- Deslauriers, J.-P. 1991. *Recherche qualitative, guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill, Éditeurs, 142 p.
- Diaz Pedregal, V. 2006. « Le commerce équitable: un des maillons du développement durable ? ». *Développement durable et territoire*, Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable. En ligne.
<<http://developpementdurable.revues.org/document1664.html>>. Consulté le 21 janvier 2009.
- Direction de la production cotonnière de la SODEFITEX. 29 septembre 2007. « Le commerce équitable: une opportunité pour les cotonculteurs ».
- Ducoeur, C. 2006. « Qualité ascendante ». La lettre de Dagrís no 17, Juin 2006.
- Ducoeur, C. et R. Evangelista. 2006. « Du coton polémique ». La lettre de Dagrís no 19, Octobre 2006.
- Eisenhardt, K. M. 1989. « Building Theories from Case Study Research ». *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4 (octobre), p. 532-550
- Ernult, J. et A. Ashta. 2007. « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes: Évolution et perspectives ». Cahier du CEREN, vol. 21, p. 4-31.

- Evangelista, R. 2007. « Le coton africain: un coton pas comme les autres... ». Lettre de Dagrís no 25, Novembre 2007.
- Evangelista, R. et J. Perennes. 2006. « Après Hong Kong, que faire? ». La lettre de Dagrís no 16, Janvier 2006.
- Fairtrade Labelling Organizations International. 2009. « Standards génériques du commerce équitable pour les organisations de petits producteurs ». En ligne. 34 p. <http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/Jan09_FR_Generic_Fairtrade_Standards_SPO.pdf>. Consulté le 13 janvier 2009.
- FLO International. S.d. *Fairtrade Labelling Organizations International*. En ligne. <<http://www.fairtrade.net/>>. Consulté de mars 2007 à janvier 2009.
- Fridell, G. 2008. « The Co-Operative and the Corporation: Competing Visions of the Future of Fair Trade ». *Journal of Business Ethics*. En ligne. 15 p. <<http://www.springerlink.com/content/0731p04g84548625/fulltext.pdf>>. Consulté le 13 avril 2009.
- Friedman, M. 1970. « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits ». *The New York Times Magazine*, 13 septembre.
- Fraser, Alice. 2009. « Du discours militant à la réalité de marché : la réponse du commerce équitable à la crise du coton en Inde ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 289 p.
- Gauthier, B. 1984. *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 535 p.
- Gendron, C. 2010. « Normaliser la responsabilité sociale : Le pari d'ISO 26 000 ». Les Cahiers de la CRSDD, Coll. « Recherche », no 07-2010, Montréal : Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, 72 p.
- Gendron, C. 2009a. « L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque? ». Les Cahiers de la CRSDD, Coll. « Recherche », no 01-2009, Montréal : Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, 21 p.

- Gendron, C. 2009b. « ISO 26 000 : vers une définition socialement construite de la responsabilité sociale d'entreprise ». Les Cahiers de la CRSDD, Coll. « Recherche », no 02-2009, Montréal : Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, 8 p.
- Gendron, C. 2004. « Le commerce équitable : un nouveau mouvement social économique au cœur d'une autre mondialisation ». Cahier de recherche conjoint : Chaire de coopération Guy Bernier et Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, no 02-2004, Montréal : ESG-UQAM, 28 p.
- Gendron, C. 1999. « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale ». Les Cahiers du Crises, no ET0004, Montréal : CRISES, 74 p.
- Gendron, C., Lapointe, A. et M.-F. Turcotte. 2004. « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ». *Relations industrielles*, vol. 59, no 1, p. 73-100.
- Gendron, C. et J.-P. Revéret. 2000. « Le développement durable ». *Économies et société*, Série F, no 37, « Développement » - I, p. 111-124.
- Gendron, C., Palma Torres, A. P. et V. Bisailon. 2009. *Quel commerce équitable pour demain ? Pour une nouvelle gouvernance des échanges*. Paris : Éditions Charles Léopold Mayer, 269 p.
- Gond, J.-P. et A. Mullenbach-Servayre. 2003. « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise ». *La Revue des Sciences de Gestion*, no 205, p. 93-116.
- Goodpaster, K.E. et J. B. Matthews, Jr. 1982. « Can a corporation have a conscience? » *Harvard Business Review*, January-February 1982, p. 132-141.
- Grandval, S. et R. Soparnot. 2005. « Le développement durable comme positionnement stratégique ». In *Le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, sous la dir. de Dominique Wolff et Fabrice Mauléon, p. 173-211. Paris : Hermes Science Publications.
- Groupe Dagrís. 2007. « Sénégal : les clés d'une performance ». En ligne. 2 p. <<http://www.geocoton.com/images/lettre%20Dagrís%2021.pdf>>. Consulté le 5 novembre 2008.

- Hervieux, C. 2008. « Les enjeux de l'entrepreneurship social : le cas de Cooperative Coffees une entreprise de commerce équitable au Nord ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 136 p.
- Hillman, A.J. et G.D. Keim. 2001 « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues : What's the Bottom Line ? ». *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 125-139
- Huberman, A. M. et M. B. Miles. 1991. *Analyse des données qualitatives – Recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université, 480 p.
- Huybrechts, B. 2006. « Le commerce équitable comme générateur de responsabilité sociale au sein des échanges commerciaux Nord-Sud ». En ligne. N.d.
<http://www.ces-ulg.be/fileadmin/ces-files/pdfs/Publications/2006/Huybrechts_B_2006_Le_commerce_equitable_comme_generateur_de_responsabilite_sociale_au_sein_des_echanges_commerciaux_Nord_Sud.pdf> Consulté le 12 juillet 2008.
- Huybrechts, B., Mertens, S. et V. Xhauflair. 2006. « Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises : illustration à travers la filière du commerce équitable ». *Gestion*, vol. 31, no 2, p. 65-74.
- IFAT. 2008. *IFAT*. En ligne. <<http://www.ifat.org/>>. Consulté le 5 janvier 2009.
- IFAT. 2008, 13 novembre. « Les 10 normes du commerce équitable ». In *IFAT*. En ligne. <http://www.ifat.org/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=14&lang=fr>. Consulté le 5 janvier 2009.
- International Standard Organisation (ISO). 2008. *Guidance on Social Responsibility / Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Committe Draft ISO/CD 26 000, ISO/TMB/WG SR No 157, 2008. En ligne.
<http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/4591390/6094591/traduction_CD_ISO_26000__d_cembre_2008.pdf?nodeid=7873014&vernum=0>.
- Jaccoud, M. et R. Mayer. 1997. « L'observation en situation et la recherche qualitative ». In *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires, p. 211-249. Boucherville : Gaétan Morin.

- Jenkins, R. 2005. « Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty ». *International Affairs*, vol. 81, no 3, p. 525-540.
- Johnson, P. 2003. *Commerce équitable. Propositions pour des échanges solidaires au service du développement durable*. Collection « Cahiers de propositions pour le XXe siècle ». Paris : Éditions Charles Léopold Mayer, 182 p.
- Jollivet, M. 2001. *Le développement durable, de l'utopie au concept : de nouveaux chantiers pour la recherche*. Paris : Elsevier, 288 pages.
- Jones, R. A. 2000. *Méthodes de recherche en sciences humaines*. Bruxelles : De Boeck Université, 332 p.
- Kanouté, A., SODEFITEX. 2004. « Afia, Thiokétian, Ndébou... Un avenir dans le commerce équitable ». 21 p.
- Keita, S. M. 2008. « Le coton équitable au Mali ». En ligne. 9 p. <http://www.maxhavelaar.be/files/u2/FT_Coton_Production.pdf>. Consulté le 5 novembre 2008.
- Kocken, M. 2003. « Fifty years of fair trade. A brief history of the fair trade movement ». En ligne. 5 p. <http://www.fair-trade-hub.com/support-files/brief_history_of_fair_trade.pdf>. Consulté le 12 décembre 2009.
- Laperrière, A. 1984. « L'observation directe ». In *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de B. Gauthier, p. 225-246. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lecomte, T. 2004. *Le commerce équitable*. Paris: Éditions Eyrolles, 192 p.
- Le Velly, Ronan. 2006. « Le commerce équitable : des échanges marchand contre et dans le marché ». *Revue française de sociologie*, vol. 47, no 2, p. 319-340.
- Levitt, T. 1958. « The Dangers of Social Responsibility ». *Harvard Business Review*, Septembre-Octobre, p. 41-50.
- Low, W. et E. Davenport. 2006. « Mainstreaming Fair Trade: Adoption, Assimilation, Appropriation ». *Journal of Strategic Marketing*, no 14, p. 315-327.

- Low, W. et E. Davenport. 2005. « Postcards from the Edge: Maintaining the 'Alternative' Character of Fair Trade ». *Sustainable Development*, no 13, p. 143-153.
- Mailloux, C. 2009. « Les certifications sociales et environnementales comme outil d'améliorations des conditions de vie des collectivités du Sud : étude de cas d'une filière de coton écologique et équitable en Inde ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 391 p.
- Malservisi, Mauro-F. et I. Faubert-Mailloux. 2000. « Le commerce équitable : problématique générale, enjeux et défis ». Cahiers de recherche de la Chaire de coopération Guy-Bernier, no 006-112, Montréal : Chaire de coopération Guy-Bernier, 28 p.
- Max Havelaar France. 2009. *Commerce équitable, la garantie Fairtrade Max Havelaar*. En ligne. < <http://www.maxhavelaarfrance.org/>>. Consulté de mars 2007 à décembre 2009.
- Max Havelaar. 2006. « Union de Secteur des Groupements de Producteurs de Coton de KEDOUGOU (US-GPC Kédougou) SENEGAL ». 6 p. En ligne. <<http://maxhavelaarfrance.org/produits/Fiche-coop-kedougou.pdf>>. Consulté en mai 2007.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman. 1994. *An Expanded Sourcebook. Qualitative Data Analysis*. 2^e édition. Thousand Oaks : SAGE Publications, 338 p.
- Moon, J. 2007. « The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development ». *Sustainable Development*, no 15, p. 296-306.
- OCDE. 2006. « Importance stratégique de la production et du commerce du coton en Afrique de l'Ouest ». In *Le coton en Afrique de l'Ouest : Un enjeu économique et social*, p. 35-64. Éditions OCDE.
- Pasquero, J. 2005a. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de la gestion: un regard historique ». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de Marie-France B. Turcotte et Anne Salmon, p. 80-111. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Pasquero, J. 2005b. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de la gestion: le concept et sa portée ». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de Marie-France B. Turcotte et Anne Salmon, p. 112-143. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

- PFCE. S.d. *Plate-forme pour le commerce équitable*. En ligne. <<http://www.commerceequitable.org/>>. Consulté le 6 janvier 2009.
- PFCE. S.d. « Les systèmes de garantie du commerce équitable ». In *Plate-forme pour le commerce équitable*. En ligne. <<http://www.commerceequitable.org/garantie/>>. Consulté le 6 janvier 2009.
- Pires, A. 1997. « Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique ». In *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires, p. 113-169. Montréal: Gaëtan Morin.
- Porter, M.E. et M.R. Kramer. 2006. « The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility ». *Harvard Business Review*, December 2006, p. 78-92.
- Poupart et al. 1997. *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 405 p.
- Redfern, A. et P. Snedker, International Labour Office. 2002. « Creating Market Opportunities for Small Enterprises: Experiences of the Fair Trade Movement ». En ligne. 61 p. < <http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F1057768373/WP30-2002.pdf>>. Consulté le 20 novembre 2008.
- Reed, D. 2008. « What do Corporations have to do with Fair Trade? Positive and Normative from a Value Chain Perspective ». *Journal of Business Ethics*. En ligne. 24 p. < <http://www.springerlink.com/content/15n81n2j38041359/fulltext.pdf>>. Consulté le 13 avril 2009.
- Renard, M.-C. 2003. « Fair Trade: Quality, Market and Conventions ». *Journal of Rural Studies*, vol. 19, no 1, p. 87-96.
- Royer, I. et P. Zarlowski. 2003. « Le design de la recherche ». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de R.-A. Thiétart, p. 139-168. Paris: Dunod.
- Sachs, I. 1997. *L'écodéveloppement: Stratégies pour le XXI^e siècle*. Paris: Syros, 123 p.
- Sachs, I. 1980. *Stratégies de l'écodéveloppement*. Collection « Développement et Civilisations ». Paris: Les Éditions ouvrières, 140 p.

- Sanogo, Y. Sous la direction de Favreau, L. 2007. « Coton équitable et développement durable au Mali: une étude exploratoire ». Les Cahiers de la CRSDD, no 08-2007, Montréal: Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, 67 p.
- Sethi, S. P. 1975. « Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework ». *California Management Review*, vol. 17, no 3, p. 58-64.
- SODEFITEX. 2009. *SODEFITEX*. En ligne. <<http://www.sodefitex.sn/accueil.html>>. Consulté de septembre 2007 à août 2009.
- SODEFITEX et FNPC. N.d. « Les grandes étapes de la mise en place du projet équitable au Sénégal ». 11 p.
- Stake, R. E. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, Californie: Sage, c1995, 175 p.
- Taylor, P. L. 2005. « In the Market But Not of It: Fair Trade Coffee and Forest Stewardship Council Certification as Market-Based Social Change ». *World Development*, vol. 33, no 1, p. 129-147.
- Taylor, P. L., Murray, D. L. et L. T. Reynolds. 2005. « Keeping Trade Fair: Governance Challenges in the Fair Trade Coffee Initiative ». *Sustainable Development*, no 13, p. 199-208.
- Thiétart, R. A. *et al.* 2003. *Méthodes de recherche en management*, 2^e édition. Paris: Dunod, 537 p.
- Vaillancourt, J.-G. 2004. « Action 21 et le développement durable: après Rio 1992 et Johannesburg 2002 ». In *Les enjeux et les défis du développement durable. Connaître, décider, agir.*, sous la dir. de Guay, L., Doucet, L., Bouthillier, L. et Guy Debailleul, p. 37-57. Saint-Nicolas: Les Presses de l'Université Laval.
- Van der Hoff, F. 2005. *Nous ferons un monde équitable*. Paris: Flammarion, 187 p.
- Vivien, F.-D. 2005. « Le développement soutenable: au moins trente ans de débat ». In *Développement soutenable*, p. 7-29. Paris: La découverte.

- Waridel, L. et S. Teitelbaum. 1999. « Commerce équitable : une poussée pour des échanges plus juste aux Pays-Bas, en Belgique, en Suisse et en France ». En ligne. <http://www.equiterre.org/equitable/rapport_europeen/rapport.html>. Consulté le 12 janvier 2009.
- Wood, D. J. 1991. « Corporate Social Performance Revisited ». *Academy of Management Review*, vol. 16, no 4, p. 691-718.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: design and methods*, 3^e édition. Thousand Oaks, Californie: Sage Publications, 181 p.
- Zadek, S. 2004. « The Path to Corporate Responsibility ». *Harvard Business Review*, December 2004, p. 1-8.