

Gestion de filière durable internationale

Leçons des Pays-Bas, du Bénin, du Bhoutan et du Costa Rica

Gestion de filière durable internationale

Leçons des Pays-Bas, du Bénin, du Bhoutan et du Costa Rica

Le NIPS est le *Partenariat Néerlandais International pour la Durabilité*. Le NIPS est chargé de la coordination de la mise en œuvre des Accords de Développement Durable aux Pays-Bas. Ces accords, entre les Pays-Bas et le Bénin, le Bhoutan et le Costa Rica ont été signés en 1994, et ont pour principes conducteurs la Réciprocité, l'Égalité et la Participation Sociale.

Royal Tropical Institute (KIT)
KIT Publishers
Mauritskade 63
1090 HA Amsterdam
Pays-Bas
E-mail : publishers@kit.nl
Internet : www.kit.nl

© 2004 KIT Publishers, Amsterdam,
Pays-Bas

Texte : Herman Verhagen
Révision : Trevor Buckingham
Photos de couverture : Reinout van den Bergh
Couverture et conception graphique :
Grafisch Ontwerpbureau Agaatsz BNO,
Meppel, Pays-Bas
Impression : Meester & de Jonge, Lochem,
Pays-Bas

ISBN : 90 6832 1609
NUR : 300/321

Table des matières

Avant-propos	7
1. Introduction	9
2. Formes de gestion de filière	11
2.1 Introduction	11
2.2 Niveaux d'échelle	11
2.3 Niveaux d'ambition	12
[cas : Une filière de la noix de cajou plus durable]	16
3. La gestion de filière durable en tant qu'instrument CSR	17
3.1 Introduction	17
3.2 Motivations CSR	17
3.3 Menaces et opportunités	19
[cas : Une filière de la banane plus durable]	23
4. Intérêts et raisons d'une gestion de filière durable internationale	25
4.1 Introduction	25
4.2 Le producteur	25
4.3 Le traitement	26
4.4 L'entreprise (occidentale)	27
4.5 Autres parties	28
4.6 Le rôle de la direction de la filière	31
[cas : Une filière du café plus durable]	32
5 De l'idée à la pratique	37
5.1 Introduction	37
5.2 La phase de départ	37
5.3 La phase de recherche	38
5.4 La phase de consultation de filière	38
5.5 La phase de mise en oeuvre	38
5.6 La phase d'évaluation	39
[cas : Une filière du textile de coton plus durable]	40
6 Critères et facteurs de réussite	43
6.1 Introduction	43
6.2 Critères	43
6.3 Observations finales	44
Bibliographie	47

Avant-propos

Le Partenariat Néerlandais International pour la Durabilité (NIPS), et avant lui Ecooperation, ont été chargés de la coordination et de la mise en œuvre des Accords de Développement Durable (ADD) entre les Pays-Bas et respectivement le Bénin, le Bhoutan et le Costa Rica. Ces accords ont été signés en 1994 dans le but de contribuer à renouveler les relations entre les pays riches et les pays pauvres selon des principes de réciprocité, d'égalité et de participation sociale. Ces bases de départ ont été « traduites » en un modèle de projets de gestion de filière durable. Le fait que ces projets aient été exécutés dans le contexte d'accords constitutionnels leur a tout naturellement fourni une assise institutionnelle.

La présente publication a pour but de rendre les expériences du NIPS quant à la gestion de filière durable plus largement accessibles et utilisables, tout en gardant à l'esprit une recommandation formulée par la Fondation pour la Société & Entreprise (SMO) : « Le gouvernement néerlandais en particulier doit tirer les leçons des expériences ADD. Les points de départ formulés lors de la mise en œuvre des ADD et les mécanismes qui ont été constitués, doivent être reproduits dans les pays (...) qui y sont prêts autant sur le plan administratif qu'en termes du niveau de développement atteint (...). »¹

Les auteurs remercient Jacqueline Cramer (professeur en Gestion Environnementale à l'Université Erasmus de Rotterdam et directrice de programme Commerce Durable de la fondation Initiative Nationale pour le Développement Durable (NIDO)), pour ses remarques sur la première version de ce rapport.

Herman Verhagen

¹ M.P. Hillen and N. van Geelen ; Afrique-Europe – Opportunités réciproques dans la nouvelle économie. Publication SMO2000-4 ; page 98.

1. Introduction

La gestion de filière durable englobe les effets économiques, écologiques et sociaux qui se produisent au cours du cycle de vie d'un produit et se concentre sur les mesures visant à améliorer la durabilité.

Il n'existe pas de solution toute prête en gestion de filière durable. Tout particulièrement les filières internationales avec des partenaires des pays en voie de développement sont généralement complexes parce qu'on évolue dans un monde de différences, au concret comme au figuré, entre les producteurs de matières premières à une extrémité et les utilisateurs à l'autre. Les filières menant du grain à la tasse de café, de la gousse de cacao à la tablette de chocolat et de la plante de coton à la brassière de bébé sont extrêmement fragmentées. Avant d'atteindre le consommateur, les matières premières sont transformées, changent de propriétaire et passent les frontières internationales.

De fait, l'importance de la gestion de filière durable internationale augmentera avec le temps. Cette évolution est d'un côté le résultat de la mondialisation et de l'autre, la création de nouvelles règles auxquelles les entreprises doivent ou veulent se conformer dans le cadre de la CSR, Responsabilité Sociale des Entreprises (Corporate Social Responsibility).² La gestion de filière durable est un instrument permettant de mettre la CSR en pratique.

Les entreprises qui ont participé à des projets de gestion de filière durable internationale par le passé ont souvent dû tirer des leçons d'amères expériences. Grâce à ces pionniers, nous avons aujourd'hui une meilleure idée de la situation réelle, et des menaces et des opportunités de la gestion de filière durable avec les pays en voie de développement. Le facteur commun de l'expérience du NIPS et autres organisations est que ce type de gestion de filière est essentiellement « la réussite du travail commun ». Par la coopération, les partenaires de la filière (producteurs, transformateurs, revendeurs, partenaires externes, etc.) sont en mesure de réaliser beaucoup plus qu'ils ne le pourraient seuls !

² Les termes Responsabilité Sociale des Entreprises (Corporate Social Responsibility, CSR) et Commerce Durable sont étroitement liés. Ils ont à peu près la même signification et sont interchangeables.

Cette publication décrit la situation actuelle de la gestion de filière durable internationale. Le texte décrit également des cas concrets (noix de cajou, bananes, café et coton) qui illustrent les thèmes abordés. L'ouvrage est structuré comme suit : Le chapitre 2 donne une vue des différentes formes de gestion de filière et le chapitre 3 décrit la gestion de filière durable en tant qu'instrument de la CSR. Au chapitre 4 les intérêts et motivations auxquels s'attachent les plus importants partenaires de filières durables sont examinés, et le chapitre 5 donne une description de l'évolution du processus de gestion de filière durable de la théorie à la pratique. Le chapitre 6, enfin, résume les principaux critères et facteurs de réussite de la gestion de filière durable internationale.

2. Formes de gestion de filière

2.1 Introduction

Presque toutes les entreprises passent des accords avec les fournisseurs et les clients et prennent donc pratiquement part à la gestion de filière. Le niveau d'ambition de la gestion de filière durable va bien plus loin afin de générer une plus-value non seulement pour l'entreprise mais aussi pour l'humanité. Les alliances de filière durable aideront ainsi les producteurs de petite échelle des pays en voie de développement à améliorer leur sécurité de vie et peuvent encore satisfaire au souci du consommateur quant à la sécurité de l'alimentation parce que les filières de produits deviennent plus transparentes.

Les différentes formes de gestion de filière peuvent être schématisées par une grille dans laquelle on trouve d'un côté l'échelle géographique en tant que critère et de l'autre côté le niveau d'ambition. Ce chapitre donne une description de ces différentes formes de gestion de filière.

Ambition	Gestion de filière conventionnelle	Gestion de filière socialement et écologiquement responsable	Gestion de filière durable
Échelle			
Locale/régionale			
Nationale			
Internationale			

2.2 Niveaux d'échelle

On peut faire une distinction entre la gestion de filière au niveau local/régional, national et international en fonction de l'échelle géographique. L'échelle géographique détermine en partie la complexité de la gestion de la filière :

- Dans une filière locale/régionale, le nombre de maillons est faible ; la communication et les contacts entre les partenaires sont directs ; il y a un haut degré de transparence et les consommateurs sont proches. Un exemple de cette forme est induite par la demande croissante de ce qu'on appelle « produits locaux », au besoin certifiés, que les agriculteurs vendent directement ou par le biais de leur propre organisation aux consommateurs locaux ou aux filières locales de magasins et restaurants. Le produit final tire généralement sa plus-value de son identité locale.

- A l'encontre, la gestion de filière internationale est moins transparente. Les éléments au sein de la filière sont plus nombreux ; les lignes de communications sont plus longues et bien plus compliquées en raison des différences culturelles et linguistiques. Des exemples sont ici les filières du grain à la tasse de café, de la gousse de cacao à la tablette de chocolat et du coton brut à la production de vêtements d'enfants.

L'internationalisation de la gestion de filière est devenue une tendance générale. Les processus de production ne sont pas seulement devenus plus rapides, plus dynamiques et plus exigeants en compétences, mais également plus internationaux. Le nombre de relations internationales entre les entreprises s'accroît. Ceci est la cause et la conséquence de la mondialisation. Une caractéristique importante de la mondialisation est la réduction ou suppression de restrictions spatiales et temporelles telles que les frontières nationales. Une autre est l'attention que l'on porte aux conséquences négatives (comme par exemple l'exploitation des enfants et les aspects écologiques) de l'internationalisation des processus de production.

2.3 Niveaux d'ambition

Dans la gestion de filière, outre les considérations géographiques, on peut encore distinguer différents niveaux d'ambition. Les différents types de formes de gestion de filière constituent une échelle progressive allant de la gestion conventionnelle à la gestion durable en passant par une gestion responsable sur le plan social et écologique.

- La gestion de filière conventionnelle se concentre sur le contrôle et la gestion de chaque maillon de la chaîne d'un produit. C'est là l'obligation la plus courante pour une gestion « acceptable » du processus commercial. Pratiquement toutes les entreprises disposent de fournisseurs et de clients, et passent des accords avec chacun d'eux en ce qui concerne, entre autres, la composition des produits, la logistique, la distribution et la qualité des produits. Sur ce plan, la gestion de filière n'est pas nouvelle. Ce qui est nouveau par contre c'est l'apparition de sévères exigences qui s'imposent dans une économie mondiale, riche de possibilités sans précédent mais également porteuse de tensions.
- Une gestion de filière responsable sur le plan social et écologique porte son attention sur ces aspects. Bien que leurs origines soient différentes, ces deux types de gestion de filière fusionnent progressivement depuis quelques années.

La gestion de filière socialement responsable prend sa source dans le mouvement Tiers Monde qui a fait du Commerce Équitable un sujet de l'agenda politique dans les années 80. Ceci a entre autres conduit à l'établissement de lignes de production et de vente distinctes pour le café « Fair Trade » puis d'autres produits par la suite. Pour les produits Fair Trade, les consommateurs paient un prix plus élevé qui contribue directement à

l'amélioration des conditions des petits agriculteurs en Afrique, Amérique Latine et Asie. L'introduction de structures parallèles de certification telles que la marque Max Havelaar aux Pays-Bas a encouragé ce développement. La part de marché des produits Fair Trade reste pourtant limitée à un faible pourcentage. Bien que les ventes augmentent progressivement, les produits Fair Trade semblent se placer dans une niche pour le consommateur critique ou éthique. De vastes groupes d'agriculteurs du Tiers Monde n'ont pourtant pas accès à cette niche et s'enfoncent dans des problèmes causés par la chute des prix sur le marché mondial et les mesures de protection commerciales.

Outre les organisations établissant leurs propres canaux visant à améliorer la position sociale des petits producteurs des pays en voie de développement, une seconde vague s'est ouverte il y a quelques années. Cette fois-ci, l'attention ne se porte pas sur une niche du marché mais sur le courant principal. Les campagnes menées par les ONG et les anti-mondialistes critiquent la politique des multinationales sur des thèmes tels que l'exploitation des enfants, les droits de l'homme, la fraude et la corruption et les conditions de travail. Ces campagnes visent à entamer la réputation des entreprises pour les forcer à changer leur politique. Un récent exemple est donné par la multinationale anglo-néerlandaise Unilever qui, sous la pression de plusieurs organisations, a dû trouver une solution à l'exploitation à grande échelle du travail des enfants dans la production de graine de coton par l'entreprise indienne Paras Extra Seed Growth (PESG). Une filiale indienne d'Unilever, Hindustan Lever, possédait un intérêt substantiel dans la PESG. Le code de conduite d'Unilever ne permettait pourtant aucune utilisation de main d'œuvre infantile et, en raison des stipulations contractuelles allant en ce sens, la même interdiction touchait les entreprises partenaires et les fournisseurs.³

Les gestions de filière responsables sur le plan écologique se concentrent spécifiquement sur la réduction des effets négatifs au long de la filière. Ceci peut aller de l'interdiction d'emploi de pesticides dans les cultures à l'amélioration de l'éco-efficacité des processus de production. Les racines de la gestion de filière écologique se retrouvent dans un nombre de facteurs : la pression des groupes écologiques (cf. la campagne contre l'utilisation de bois tropicaux), les limites des systèmes internes de gestion environnementale et l'attention croissante des consommateurs pour la sécurité alimentaire (cf. l'emploi de pesticides). Un porte-parole d'Unilever affirmait à ce sujet : « Nos clients veulent savoir exactement quels traitements ont subi les légumes qu'ils achètent avant de les cuisiner. Les producteurs disent bien que leurs produits sont fiables mais les consommateurs ne s'y fient plus. »⁴ Les organisations de consommateurs affirment en fait que le public est en droit

³ « Unilever était impliqué dans le travail des enfants mais avait promis de contribuer à une solution. » Rapport du National India Work Group sur le site Internet de OneWorld ; 5 mai 2003.

⁴ « L'agriculture durable n'est pas onéreuse ». Article dans « De Volkskrant » (Quotidien néerlandais) 14 octobre 2002.

de savoir exactement quels ingrédients entrent dans la composition des aliments préparés et comment sont cultivés les produits. Pour cette raison, l'Association Néerlandaise de Consommateurs a formulé une proposition de loi conçue pour obtenir plus d'ouverture dans les filières de production.⁵

Suite à cette évolution, la responsabilité des entreprises s'étend progressivement à l'ensemble de la filière. En 2002, Albert Heijn, la chaîne de supermarchés la plus connue et la plus influente aux Pays-Bas, et faisant partie du groupe Ahold, annonçait que d'ici quelques années, plus aucun des produits vendus dans leurs magasins ne contiendrait de pesticides. Cette promesse implique un changement colossal et présuppose une gigantesque opération à une échelle quasiment inconcevable. Car en fin de compte, le supermarché Albert Heijn moyen vend des milliers de produits originaires de littéralement tous les recoins de la planète. Pour chaque haricot, paquet de café et tablette de chocolat en étalage, Albert Heijn devra contrôler les conditions sous lesquelles les produits sont cultivés, les traitements effectués, etc. L'entreprise prend l'engagement d'un contrôle total de chaque lien à la filière pour être certain que les produits vendus dans leurs magasins ne contiennent plus de pesticides.

Bien que les gestions de filières « sociales » et « écologiques » se confondent, elles peuvent également entrer en contradiction. Si les supermarchés néerlandais décident dans l'optique de la sécurité alimentaire de n'importer du Kenya que des produits certifiés, les petits agriculteurs locaux africains peuvent en devenir la victime parce qu'ils ne pourront pas se permettre de payer les frais de la certification.⁶ Ceci signifie que le bénéfice écologique pour les consommateurs peut constituer une « perte » sociale encourue par les petits producteurs. De tels développements expliquent pourquoi les pays en voie de développement désignent parfois les mesures écologiques imposées par les entreprises ou gouvernements des pays riches sous le nom de protectionnisme « vert ».

- Alors que la gestion de filière conventionnelle est aussi ancienne que le commerce lui-même, et que la gestion de filière socialement et écologiquement responsable prend sa source dans les années 80, la gestion de filière durable n'a fait son apparition sur l'agenda politique que dans la seconde moitié des années 90. L'origine de la gestion de filière durable peut être retracée jusqu'à l'arrivée du développement durable sur l'agenda politique (en 1987) et l'importance croissante de la CSR en découlant. La gestion de filière durable est le superlatif de la gestion de filière et intègre ce qu'on appelle le résultat net des « trois P » dans la stratégie de l'entreprise. Ceci signifie qu'outre le bénéfice économique (profit), les entreprises doivent

⁵ Agrarisch Dagblad (Quotidien agricole néerlandais) ; 29 octobre 2002.

⁶ L'exemple a été donné dans un discours du ministre néerlandais à la Coopération au Développement, qui ajoutait : « Je suis actuellement en négociations avec l'Agence centrale néerlandaise pour le commerce des denrées alimentaires, sur la question de savoir si le secteur privé peut aider ces agriculteurs à satisfaire à ces conditions. »

aussi tenir compte des retombées de leurs opérations dans et hors de l'entreprise sur les gens (population) et sur l'environnement (planète). Au cours de ces dernières années, le résultat net « trois P » est devenu un cadre d'analyse pour la mise en œuvre de la CSR ou Commerce durable. On s'attend à ce que les entreprises soient de plus en plus jugées systématiquement et fondamentalement en fonction de ce résultat des « trois P ».

La gestion de filière durable est une façon de mettre la CSR en pratique. Dans la gestion de filière durable, les gestions « sociale » et « écologique » vont main dans la main et se trouvent élevées à un plus haut plan. Cette concentration plus intégrée de la gestion de filière durable peut se représenter schématiquement comme suit :

	Centre d'attention			
	Profit	Population	Planète	Population, planète et profit
Gestion de filière conventionnelle	*****			
Gestion de filière socialement responsable		*****		
Gestion de filière écologiquement responsable			*****	
Gestion de filière durable				*****

Cas : Une filière de la noix de cajou plus durable

Les noix de cajou produites au Bénin sont traitées aux Indes avant d'être vendues sur les marchés de détail néerlandais et en Europe Occidentale. Les noix de cajou du Bénin sont d'une haute qualité. Pourtant, au cours de la phase de traitement, elles se retrouvent mélangées à des noix d'autres pays. En résultat, la haute qualité d'origine et le fait que les noix viennent du Bénin ne peuvent plus être perçus. Les agriculteurs du Bénin qui cultivent les noix de cajou ne peuvent exercer d'influence sur cette évolution. Ils livrent leurs produits sur un marché anonyme et se retrouvent dans une position de dépendance. Ils ne connaissent pas le luxe de la proximité du consommateur ayant un fort pouvoir d'achat.

Serait-il possible de rendre la filière du produit et de la commercialisation de la noix de cajou entre le Bénin et l'Europe Occidentale plus durable ? Quelles en seraient les exigences ? Les divers partenaires de filière pourraient-ils s'engager dans ce nouveau type d'entreprise ? Comprendraient-ils ce que cela implique ? Seraient-ils disposés à investir moralement et financièrement dans ce genre d'entreprise ? Il n'existait aucune réponse toute prête à ce genre de questions ; elles ont été (et sont encore) découvertes progressivement. Bien que la filière noix de cajou soit relativement transparente, il n'existe pas de solution toute prête pour la rendre plus durable.

La première étape dans ce projet a été une étude de faisabilité réalisée par l'agence Novotrade. L'étude a formulé l'objectif ultime de ce projet : mettre une marque exclusive de noix de cajou béninoise sur le marché européen selon une formule qui bénéficierait également aux agriculteurs du Bénin. Pour atteindre ce but, il fallait un enchaînement sans faille des maillons produit, traitement et commercialisation de la filière selon une perspective intégrale : population, planète et profit. Des mesures spécifiques sont indispensables pour chaque maillon de la chaîne.

En premier lieu, la production. Bien que les agriculteurs du Bénin n'utilisent pas de pesticides dans la production des noix de cajou, la certification attestant de ce fait n'est pas encore obtenue. En second lieu, le traitement. Il devrait avoir lieu à Parakou (Bénin) afin de générer une plus-value pour la population locale. Ceci signifie qu'il faudrait construire une nouvelle usine. Les partenaires commerciaux à l'autre bout de la filière seraient-ils disposés à investir dans la construction d'une nouvelle usine, et à faciliter le transfert de connaissances et de technologie ? Serait-il possible d'accorder aux producteurs de noix une participation majoritaire dans cette usine de traitement afin qu'ils bénéficient eux aussi de la plus-value et du transfert de connaissances et de technologie ? Que faudrait-il faire pour enseigner aux agriculteurs la valeur et les effets de devenir partie prenante et de posséder des parts de l'usine de traitement ?

Rendre la filière de la noix de cajou plus durable signifie travailler ensemble, et activement. La réussite du projet devra être mesurée sur une période de plusieurs années. Ceci dit, les divers partenaires de la filière sont déjà connus. Global Trading est le partenaire commercial en Europe ; Anfani au Bénin. Les petits producteurs ont aujourd'hui une part de 20% de Anfani. Novotrade est responsable de la gestion opérationnelle de la filière ; l'organisation de cofinancement néerlandaise ICCO et les organisations béninoises et néerlandaises responsables de la coordination des Accords de Développement Durable entre les deux pays (CBDD et KIT-NIPS) apportent le soutien financier et l'appui administratif.

3. La gestion de filière durable en tant qu'instrument CSR

3.1 Introduction

Le terme CSR se rapporte à des activités ayant une plus-value pour les entreprises et la société et qui font partie de l'activité principale de l'entreprise sans être exigées par la loi. La CSR ne doit pas être confondue avec l'engagement social. L'engagement social, tel que le parrainage ou la mise à disposition de personnel pour faire un travail bénévole dans le temps de l'entreprise, implique au contraire de la CSR des activités qui ne font pas partie de l'activité principale de l'entreprise. Partant de cette distinction, le ministère Néerlandais des Affaires Économiques a conclu que seules 12% des entreprises néerlandaises ont intégré la CSR. Ce chiffre est considérablement plus bas que la perception que les entreprises en ont.⁷ Lorsqu'on leur demandait si leur entreprise portait quelque attention à la CSR, toutes les multinationales et plus de 80% des grandes et moyennes entreprises avaient répondu affirmativement. La CSR n'est pourtant pas une mode passagère mais une tendance continue. Ce chapitre explore les motivations CSR et les menaces et les opportunités offertes par la gestion de filière durable dans ce contexte.

3.2 Motivations CSR

Une étude de durabilité KPMG a montré que les entreprises qui adoptent la CSR ont diverses raisons pour le faire. Leurs motivations peuvent être divisées en une argumentation défensive et une argumentation offensive.

- Dans un contexte défensif, sauvegarder la réputation de l'entreprise et de sa marque joue un rôle primordial. Les mesures de durabilité défensives découlent de la conscience que si elles ne sont pas mises en place, les entreprises sont vulnérables face à la demande ou aux actions des consommateurs, ONG et autres groupes d'intérêt. La CSR dans ce cas est une réponse à une menace externe ou vise à réduire cette menace.
- Dans un contexte offensif, les méthodes durables ne sont pas une réponse à une menace mais une initiative dans le but d'atteindre des avantages compétiteurs. « Les entreprises qui veulent se distinguer par leurs caractéristiques uniques, voient la CSR comme une opportunité d'obtenir un

⁷ Le ministère néerlandais des Affaires Économiques ; Moniteur Entreprise – Hiver 2002-2003. Thème spécial CSR.

avantage compétiteur par l'introduction des produits durables et/ou la diffusion d'une image durable. »⁸ D'autres motivations peuvent également jouer un rôle : Augmenter l'engagement des employés, améliorer l'organisation interne, etc.

Bien qu'il semble que la CSR soit en train de devenir une composante permanente du 21ème siècle, des progrès considérables sont encore nécessaires pour améliorer la mise en place effective des trois P, « Population, planète, profit. » Des progrès ont été faits mais un nombre de problèmes cruciaux n'ont été qu'à peine effleurés :

- Il est vrai qu'en ce qui concerne les aspects écologiques, de vastes programmes ont été lancés dans le but d'améliorer les performances écologiques d'une large gamme de secteurs industriels. Ceci signifie qu'on utilise moins de matières premières pour fabriquer le même produit. Pourtant les effets positifs sont partiellement annulés par un niveau croissant de consommation. On parle alors d'effet rebond.
- Il est vrai que les problèmes concernant les populations font l'objet d'une certaine attention. Dans la plupart des cas, ceci se traduit par un meilleur dialogue avec les intéressés externes tels que les ONG et les communautés locales ou un soutien financier aux projets locaux, ce qui introduit un élément de philanthropie sociale.
- La question qui jusqu'à maintenant n'a atteint l'agenda CSR qu'avec hésitation est la suivante : comment les entreprises peuvent-elles faire des affaires avec les plus démunis d'une façon qui profite à ce groupe plutôt que de l'exploiter ? L'énorme inégalité de la distribution des richesses dans le monde n'a pour ainsi dire pas atteint l'arène de la gestion d'entreprise. Prahalad & Hart propose dans cet objectif le challenge suivant : « Si les MNC veulent prospérer au 21ème siècle, elles devront élargir leur base économique et la partager plus généreusement. Elles devront jouer un rôle plus actif pour combler le gouffre entre les riches et les pauvres. »⁹

La gestion de filière durable internationale avec les pays en voie de développement nous rapproche de ce problème parce qu'elle rend le rôle des entreprises dans la tentative de combler ce gouffre moins inévitable et moins abstrait. Elle confronte les entrepreneurs à des zones de tension entre leurs valeurs morales et éthiques et les valeurs financières de l'entreprise. Selon l'étude de Durabilité KPMG, joindre les valeurs personnelles et commerciales deviendra le plus grand défi que les entreprises auront à relever à l'avenir. « L'entreprise idéale associe sa stratégie aux valeurs morales des gens à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, autant dans la pensée que dans les actions de la Direction et des employés. »¹⁰

⁸ Floris Lambrechtsen et Ivette van der Linden ; « Affronter la concurrence par des pratiques commerciales responsables ». In : Financieel Dagblad ; 18 juin 2003.

⁹ C.K. Prahalad et Stuart L. Hart ; La fortune à la base de la pyramide. Non daté.

¹⁰ Idem.

3.3 Menaces et opportunités

Dans le contexte de la CSR, des instruments sont nécessaires pour rendre plus tangible la responsabilité sociale des entrepreneurs comme par exemple des codes de conduite, des schémas de certification et des rapports de durabilité sur les aspects sociaux et écologiques de l'entreprise.

La gestion de filière durable (Internationale) est aussi un instrument de la CSR. C'est un sujet auquel on porte de plus en plus attention. Lorsque, par exemple, on a examiné l'établissement d'un centre de connaissance CSR néerlandais, le besoin de projets dans le domaine de filières de produits internationaux a été souligné par beaucoup.¹¹ Dans ce contexte, il devient utile de dresser la liste des menaces et opportunités révélées par la gestion de filière durable internationale avec les pays en voie de développement :

OPPORTUNITÉS

- *La gestion de filière durable internationale est une zone de test idéale pour mettre en relation la coopération au développement et le secteur privé. Les deux auront à y gagner.*

La coopération au développement et le secteur privé utilisent des circuits séparés depuis (beaucoup) trop longtemps. Dans la coopération au développement, l'importance des investissements du secteur privé visant à combattre la pauvreté n'a pas bénéficié de beaucoup d'attention dans le passé. Au contraire, le secteur privé considérait la lutte contre la pauvreté comme la tâche exclusive des institutions internationales telles que la Banque Mondiale et les organisations d'aide au développement. Ce n'était pas « leur affaire ».

La demande de nouveaux liens entre les secteurs public, privé et civil prend de plus en plus d'importance d'une façon générale. Plus spécifiquement, ceci se traduit par un intérêt croissant en un mariage de raison entre les domaines de la coopération traditionnelle et les investissements du secteur privé. D'un côté, les entreprises reconnaissent de plus en plus qu'elles ont besoin de l'aide des autres surtout en ce qui concerne la pénétration des marchés des pays en voie de développement. « Au contraire des stratégies d'investissement conventionnelles, aucune entreprise ne peut le faire seule. De nombreux acteurs doivent y être impliqués, y compris les autorités locales, les ONG, les communautés, les institutions de financement et d'autres entreprises. »¹² D'un autre côté, les organisations de développement reconnaissent que les entreprises peuvent jouer un rôle essentiel dans la réalisation d'une économie saine dans les pays en voie de développement. Ceci a en outre l'avantage de créer des relations

¹¹ Étude de la fondation du centre indépendant de connaissances et information pour la CSR. Rapport de la Triple Value Strategy Consulting ; 18 Septembre 2001.

¹² C.K. Prahalad et Stuart L. Hart ; La fortune à la base de la pyramide. Non daté, page 6.

plus commerciales qui ne souffrent pas de l'attitude paternaliste du donateur envers le receveur qui caractérise la coopération au développement conventionnelle. Une récente publication de la SMO¹³ cite quatre arguments pour accorder à l'industrie occidentale un plus grand rôle dans la coopération au développement :

- Les entreprises occidentales ont plus de compétence dans les affaires que les gouvernements ou les organisations de développement ;
 - De plus, les entreprises occidentales ont considérablement plus de capital à investir dans le Tiers Monde ;
 - Les entreprises occidentales peuvent offrir à leurs partenaires des pays en voie de développement un accès aux marchés des pays riches de façon bien plus performante ;
 - Les entreprises occidentales peuvent conseiller sur la réalisation d'un environnement habitant dans lequel les activités économiques et l'entreprise privée peuvent prospérer.
- *Dans la gestion de filière durable, les pays en voie de développement peuvent fonctionner comme des laboratoires d'innovation. Les résultats de ce genre d'innovation avantagent aussi les pays en développement.*

Les pays en voie de développement sont souvent considérés comme des zones à risque et les populations les plus pauvres comme des facteurs de risque, et ceci encore plus depuis le 11 septembre. Ils n'inspirent pas l'espoir mais la méfiance. Ceci vient par exemple du flux de réfugiés, de la crainte que dans un futur proche l'Inde et la Chine rejettent autant de CO2 que nous l'avons fait pendant des années, de la crainte du terrorisme et du fait que dans ce « village mondial » l'Afghanistan et New York se retrouvent, de fait, voisins. L'idée que les pays en voie de développement incarnent le problème est pour le moins partielle et mesquine. Ils ont, sous plusieurs angles, le potentiel de constituer le début de la solution. En premier lieu, le capital environnemental terrestre (forêt vierge, biodiversité, réserves minérales, etc.) est largement situé sur leur territoire. En second lieu, les trois quarts de la population mondiale vivent dans les pays en voie de développement. L'association de capital environnemental et l'ampleur démographique confèrent à ces pays une position (écologique) de pouvoir. Sans leur coopération, le développement durable est tout simplement inconcevable. « (...) il semble évident que le Sud dominera de plus en plus le vingt-et-unième siècle. Les puissances industrielles tenteront sans doute de résister à ce phénomène mais découvriront rapidement qu'elles ne pourront atteindre leurs buts sans la coopération du Sud. »¹⁴

Les pays en voie de développement possèdent la remarquable possibilité de ne pas refaire les erreurs des pays industrialisés et de sauter à pieds joints dans le développement durable. Ce phénomène fait de ces pays un unique

¹³ M.Mahangi ; Le superlatif de l'entreprise commerciale – Bonnes pratiques de la CSR dans le Tiers Monde. SMO ; janvier 2003 – page 9.

¹⁴ Institut de la veille mondiale ; Rapport 2001 sur l'état du monde. Page 19.

laboratoire d'innovation. « Les pays qui n'ont pas encore l'infrastructure ou les produits permettant de pourvoir aux besoins essentiels sont un domaine de test idéal pour le développement de technologies et de produits écologiquement durables pour le monde entier. »¹⁵ En termes de gestion de filière durable, ce laboratoire d'innovation est de nature souvent plus sociale que technologique. Issus d'une situation de désavantage, les partenaires de la filière des pays pauvres, si le processus est mis correctement en place, acquièrent une position d'égalité dans les projets de gestion de filière durable. Ceci non pas pour des raisons morales ou éthiques mais parce que ceci est souhaitable pour la réussite des projets de gestion de filière.

- *Le capital naturel est l'atout majeur de beaucoup de pays en voie de développement. A l'ère de l'économie d'expérience, c'est justement là que de nouvelles opportunités peuvent être découvertes.*

L'atout majeur d'un producteur africain, asiatique ou sud-américain en vue d'être reconnu en tant que co-développeur par les autres partenaires de la filière est justement le capital naturel. La nature vierge, la pureté, l'authenticité et l'utilisation de méthodes de production traditionnelles, associées au capital naturel interpellent les consommateurs. Ceci peut être associé à un « produit » possédant rapidement un grand potentiel de popularité : Les contes, les mythes, les rituels et styles de vie. Dans son livre « La société du rêve » Rolf Jensen écrivait : « qui veut réussir sur le marché du futur doit être capable de raconter une histoire. C'est pourquoi l'histoire constitue le cœur du sujet. »¹⁶ Selon Jensen, au cours du vingt-et-unième siècle, des spécialistes des pays riches voyageront vers des lieux reculés pour acquérir des mythes des populations locales.

De nos jours, les pays en voie de développement ne profitent guère de leur capital naturel. La raison est que les matières premières et les produits agricoles sont vendus en masse ou comme marchandises à bas prix et que le produit final n'a plus aucun caractère local reconnaissable. Pourtant, en mettant en valeur l'identité locale en « interpellant d'autres besoins du consommateur que les seuls prix et continuité », on peut accéder à des segments de marché dans lesquels les consommateurs sont prêts à payer un prix plus élevé. Les efforts visant à atteindre ce niveau (...) exigent un changement qui doit être réalisé depuis la source de la filière jusqu'à la fabrication d'un produit ayant plus d'identité et pouvant être vendu sur des segments de marché supérieurs. De cette façon, investir dans le premier maillon de la chaîne de valeur devient une nécessité économique similaire à l'effort visant à donner à un partenaire africain plus de contrôle et plus de responsabilité. »¹⁷

¹⁵ Prahalad et Hart ; La fortune à la base de la pyramide. Non daté – Page 2/3.

¹⁶ Rolf Jensen ; La société du rêve. Rijswijk 1999 ; page 48.

¹⁷ M.P. Hillen et N. van Geelen ; Afrique-Europe – Opportunités réciproques dans la nouvelle économie SMO 2000-4 ; page 27.

MENACES

- Les entreprises occidentales qui entreprennent une gestion de filière durable avec les pays en voie de développement sont confrontées à des situations différentes de celles qu'elles connaissent.

Les marchés dans les pays en voie de développement sont moins organisés et moins transparents. Les infrastructures sociales, institutionnelles, physiques et de savoir sont plus faiblement développées. Ceci vaut également pour la législation et son application. Dans le but de découvrir les possibilités de ces marchés, les entreprises doivent changer leurs mentalités. Elles sont habituées à travailler avec un personnel hautement qualifié ou des consultants onéreux. Sur le marché situé au bas de la pyramide, leurs consultants sont les partenaires locaux, les gouvernements, les ONG et les communautés. Ils possèdent le capital de connaissance local, y compris la connaissance des traditions locales, qui doit être harmonisé avec le marché mondial. Ceci n'est pas facile mais si on trouve le moyen d'exploiter ces connaissances locales, cette menace peut être convertie en un atout stratégique.

- Dans les projets de gestion de filière durable avec les pays en voie de développement, il y a souvent trop peu de ressources financières au départ, particulièrement en ce qui concerne le développement. Ceci peut constituer une barrière, surtout pour les petites ou moyennes entreprises.

Ce que les entreprises intéressées par la gestion de filière durable peuvent attendre des gouvernements n'est pas toujours évident. Jusqu'à maintenant, les gouvernements occidentaux ont eu une attitude plutôt réticente si ce n'est passive. Il n'y a pas de cadre politique pour la gestion de filière durable ni un ensemble d'instruments conçus pour soutenir la phase de développement d'une filière commerciale avec un pays en voie de développement. Ceci est particulièrement important pour les petites et moyennes entreprises qui se retrouvent souvent en difficulté pour obtenir des fonds de développement de projets de gestion de filière, surtout en phase première, par exemple pour une étude de faisabilité, la formation, les projets pilotes, l'éducation, etc.

- Les entreprises occidentales doivent comprendre que d'aller trop vite peut fragiliser un projet de gestion de filière durable. En agissant trop par propre intérêt et en omettant de traiter les autres partenaires comme égaux, le maillon faible de la chaîne se trouvera écrasé et le partage de prise en charge ne sera pas réalisé.

Le manque d'expérience dans la construction de relations avec les partenaires de pays en voie de développement peut constituer une menace en soi. Ceci se révèle, par exemple, quand on veut trop rapidement voir des résultats, trop imposer l'agenda, ou trop peu tenir compte des coutumes locales. La construction de relations basées sur la confiance est un investissement à long terme. Ouvrer dans une perspective à long terme est un des éléments essentiels de la durabilité. La gestion de filière durable ne doit pas, en ce sens,

dérégler la culture et le style de vie des communautés locales mais doit accentuer la réalisation d'une prise en charge partagée. Une association performante du local et du mondial est une nécessité.

Cas : Une filière de la banane plus durable

Des anciens employés de Chiquita ont créé leur propre coopérative de bananes au Costa Rica. Elle compte 69 membres, les « Socios », et 200 travailleurs dans les plantations sont également affiliés. La coopérative s'appelle Coopetrabatur et est devenue le principal fournisseur de bananes Fair Trade en Europe. En 1999, Coopetrabatur a vendu 13 153 tonnes de bananes dont 60% a été fourni comme produit Fair Trade. En 2000, ce pourcentage est monté à 67%.

Elia Ruth Zuniga décrit comme suit ce que ces chiffres abstraits signifient pour un travailleur local : « Avec Fair Trade, notre salaire a considérablement augmenté, ce qui nous permet d'offrir une meilleure vie à nos familles. (...) Nous avons l'eau, l'électricité et des bâtiments d'entreprise. Ces avantages sont inaccessibles si on travaille ailleurs. » Le salaire minimum légal pour un travailleur au Costa Rica est de 179 dollars par mois. Le personnel de Coopetrabatur perçoit un salaire mensuel de 290 dollars.

Les bananes Coopetrabatur font leur chemin jusqu'aux clients européens par les supermarchés tels que Albert Heijn et Laurus aux Pays-Bas, la Co-op en Suisse et en Angleterre et des supermarchés analogues au Danemark, en Belgique et en Italie. Les supermarchés achètent les bananes Coopetrabatur par le biais d'AgroFair Europe SARL, une entreprise qui associe l'agriculture au commerce honnête. AgroFair importe les bananes et autres fruits et légumes tropicaux. Les produits sont cultivés de façon responsable sur le plan social et dans le respect de l'environnement et autant que possible en culture biologique. Les fruits de culture biologique sont commercialisés sous la marque EKO-OKE qui intègre les aspects écologiques et sociaux.

Rendre une filière de la banane plus durable ne signifie pas simplement augmenter les revenus des producteurs et rendre la production plus écologique. La gestion de la totalité de la filière selon les trois P a une étendue beaucoup plus large que les seules gestion ou production. La différence majeure est que la gestion de filière durable renforce la position des agriculteurs dans la filière commerciale : 50% des parts d'AgroFair Europe sont aux mains des agriculteurs costariciens. De plus, Coopetrabatur accède directement au marché européen par le biais d'AgroFair. Les membres de la coopérative participent à la plus-value réalisée en Europe. La filière devient plus transparente, la communication et les contacts entre les organisations participantes sont bien plus directs. Arturo Gomez, membre de Coopetrabatur, explique ce que cela signifie pour lui personnellement : « J'étais devenu quelqu'un qui portait des caisses pour les charger dans un train. C'était tout ce que j'avais à faire. Je n'étais plus qu'un employé de ferme, un intermédiaire. Dans le nouveau système, je suis devenu un homme d'affaires international et je peux inscrire Coopetrabatur Costa Rica sur mes produits. »

¹⁸ Source : cette information provient du site AgroFair (www.agrofair.nl).

4. Intérêts et raisons d'une gestion de filière durable internationale

4.1 Introduction

Si l'on veut rendre une filière plus durable, les producteurs, transporteurs, transformateurs et revendeurs doivent coopérer. La gestion de filière durable implique que les partenaires ne doivent plus se sentir responsables de leur seul segment de la filière mais bien de la totalité. Normalement, elle nécessitera la participation d'une plus large catégorie d'intéressés, gouvernements, ONG, organisations de consommateurs et instituts de recherche. La gestion de filière durable Internationale est pour cette raison un processus dans lequel un grand nombre d'acteurs très différenciés sont impliqués. Chaque acteur a ses propres intérêts, motivations et agenda. Ceci impose des exigences au processus de coopération. Dans ce chapitre, nous examinerons les différents participants.

4.2 Le producteur

Les producteurs agricoles du Bénin ou du Costa Rica qui cultivent bananes, café, noix de cajou ou coton, n'ont pas le luxe d'une clientèle de proximité disposant d'un fort pouvoir d'achat. Ils produisent des denrées pour un marché anonyme en Europe ou en Amérique du Nord. Leurs noix de cajou sont traitées en Inde et leur coton en Europe de l'Est. La filière n'est généralement pas transparente, et il n'y a pas de communication ou de contact avec les consommateurs. Le prix que reçoivent, par exemple, les cultivateurs de café pour leur récolte est bas, la filière est longue et hautement segmentée. La réelle plus-value se trouve souvent plus loin dans la filière. En résultat, les communautés du Tiers Monde ne bénéficient qu'en faible mesure de leur capital naturel. Les producteurs sont en position de dépendance et sont victimes des caprices du marché et, ce qui est tout aussi important, des mesures politiques des gouvernements en Amérique du Nord, au Japon et en Europe de l'Ouest qui protègent leur marché interne. En principe, les cultivateurs de coton du Mali ou du Bénin sont en mesure de concurrencer l'Europe sur un pied d'égalité. Les deux groupes de producteurs agricoles peuvent fournir du coton à un prix coûtant environ 1 euro le kilo. Pourtant, aussi longtemps que les producteurs de coton de l'UE recevront un prix fixe subventionné de 2,80 euros le kilo, les producteurs en Afrique resteront en position de second choix.¹⁹

¹⁹ Chiffres provenant de « L'UE veut aider les cultivateurs de café à cultiver des plants français. » Message posté sur www.oneworld.nl ; 20 novembre 2002 – rapport sur une

Pour les petits producteurs des pays en voie de développement, l'accès aux marchés (internationaux) est une importante motivation de leur participation à la gestion de filière durable. Elle offre l'ouverture à un meilleur prix pour leurs produits. La coopération avec des partenaires permanents leur offre une meilleure sécurité et, en ce sens, correspond à leur stratégie de survie. Les bénéfices que peuvent obtenir les autres partenaires dans ce sens proviennent du fait que les fournisseurs anonymes qui dépendent des caprices du marché, deviennent de fait co-développeurs de la gestion de filière durable. Leur contribution bénéficie de plus d'égalité mais ceci est également essentiel à l'amélioration du rapport qualité/prix du produit final. Ceci a encore pour effet de permettre aux producteurs d'augmenter leurs revenus.

Il est important d'accorder une attention particulière aux composantes de développement telles que faciliter l'autonomie financière des petits producteurs au départ de la filière et renforcer leurs connaissances, capacités et accès au marché. La gestion de filière durable est en fin de compte la réussite de l'union dans le travail et elle profite d'une participation égalitaire de tous les partenaires, et donc de l'attention supplémentaire portée à l'émancipation des plus faibles maillons de la chaîne, les petits producteurs. La suppression des restrictions imposées aux petits producteurs peut apporter une force de levier à la réussite de façon significative. D'après plusieurs études de cas, la SMO relève « l'investissement dans un partenaire (africain) » et « l'échange de connaissance avec un partenaire (africain) »²⁰ comme un point d'attention généralement applicable dans la gestion de filière durable.

4.3 Le traitement

Les pays en voie de développement n'ont généralement pas la compétence, le capital et/ou les connaissances nécessaires à l'implantation d'une usine de transformation qui apporterait une plus-value interne. En raison du climat d'investissement défavorable et des usines vétustes, un grand nombre de pays en voie de développement n'ont que des capacités de transformation très réduites. Les noix de cajou par exemple sont cultivées partout en Afrique mais le traitement y est entièrement arrêté.

Pourtant, il faudrait reconsidérer l'idée acquise que, pour combattre la pauvreté, il est préférable de déplacer les processus à valeur ajoutée vers les pays en voie de développement. Les expériences du NIPS et de Fair Trade montrent qu'il n'est pas vraiment important à quel endroit cette valeur est ajoutée tant que les petits producteurs en bénéficient. Ceci implique la création

¹⁹ (suite) réunion UE sur la coopération au développement. Le secrétaire d'État à la Coopération au Développement sortant, Van Ardenne, parlait des différences de prix du coton en tant que « concurrence déloyale » et appelait à « bannir de telles pratiques en Europe. »

²⁰ M.P. Hillen et N. van Geelen ; Afrique-Europe – Opportunités réciproques dans la nouvelle économie. Publication SMO 2000-4 ; page 63.

de garanties afin de s'assurer que les intérêts des petits producteurs soient représentés ailleurs le long de la filière. Ceci peut se faire en éliminant par exemple les intermédiaires, en convenant de prix fixes à long terme afin d'offrir une stabilité aux producteurs et en offrant aux coopératives agricoles l'accès et/ou un intérêt dans les entreprises à l'autre bout de la filière.

4.4 L'entreprise (occidentale)

Les entreprises possèdent un privilège inconnu au commun des mortels : elles ne sont pas obligées de mourir. Ceci signifie en conséquence qu'elles se retrouvent chargées d'une responsabilité supplémentaire.²¹ Ici, les entreprises occidentales sont confrontées au fait qu'elles doivent satisfaire aux nouvelles demandes du consommateur qui touchent à la santé, l'exclusivité, la qualité et le développement personnel. Josephine Green, directrice du service Trends & Strategy de Philips Design, l'exprime en ces mots : « Il se crée une sainte alliance qui conduira à un avenir dans lequel l'identité sociale d'une marque ou d'une entreprise, en termes de durabilité et responsabilité, deviendra aussi importante que l'identité commerciale de la marque. »²² La gestion de filière durable se situe dans la ligne de cette transformation de quantité en qualité.

Dans la gestion de filière internationale, les entreprises occidentales jouent surtout un rôle dans la phase de traitement ou de vente. Vue de la perspective de ces entreprises, l'importance de la gestion de filière durable implique les points suivants :

- Des partenariats fixes offrent la possibilité d'adapter plus rapidement la production et de mieux anticiper les tendances du marché parce que les distances entre les partenaires sont réduites, comme par l'application des NTIC.
- En outre, la gestion de filière offre à ces entreprises la possibilité de prendre le contrôle des divers processus de la filière. Ceci est tout aussi important pour la logistique. Pour réduire les retards et les irrégularités de livraison, et pour être en mesure d'y exercer une influence il est essentiel d'avoir de bonnes relations avec les autres partenaires de la filière. L'assurance qualité, la logistique et la distribution peuvent être améliorées en élaborant des spécifications, et en concrétisant les accords et la coopération.
- Les législations (inter)nationales et les codes de conduite concernant les aspects sociaux et écologiques des produits et production exigent de plus en plus des entreprises de garder le contrôle de tout ce qui se passe ailleurs le long de la filière.
- Enfin, les entreprises doivent tenir compte efficacement des soucis des consommateurs. Ceci peut concerner la qualité des produits eux-mêmes, mais

²¹ Charles Handy ; Le vrai challenge du commerce. In : Visions de pratiques commerciales socialement responsables. Assen ; 2000 – page 101.

²² « Les populations occupent la scène centrale de l'économie » – Interview de la responsable de stratégie Philips Josephine Green. In : Visie Magazine Extra ; Mees Private Wealth Management ; juillet 2000.

aussi les circonstances dans lesquelles les produits sont traités, autant sur le plan social que sur le plan écologique.

4.5 Autres parties

LE GOUVERNEMENT

En Europe de l'Ouest, les gouvernements jouent généralement un rôle limité dans le commerce durable. Selon beaucoup d'entre eux, la CSR est surtout sujette à une interaction de forces sociales pour lesquelles point n'est besoin de législation.²³ Pourtant, dans certains domaines spécifiques tels que la sécurité alimentaire, il y a eu une augmentation de législations visant à limiter les risques sanitaires pour les consommateurs, mais ceci a eu un effet dévastateur sur la CSR en général et sur la gestion de filière durable en particulier.

Le rôle facilitateur des gouvernements pour la CSR inclut l'élaboration de lignes de conduite internationales et de conventions telles que les directives OCDE. Ces lignes de conduite indiquent ce que l'on peut attendre des entreprises internationales et comprennent entre autres l'impact environnemental, la responsabilisation, les conditions de travail, etc. Pourtant, de telles lignes de conduite sont de caractère facultatif et non impératif. De toutes les entreprises néerlandaises qui importent des produits des pays en voie de développement ou qui y investissent, un peu plus d'un tiers indiquent connaître les directives OCDE.²⁴

Un cadre politique ou un ensemble d'instruments conçus pour la gestion de filière durable avec un pays en voie de développement pourrait clarifier explicitement ce que les entreprises peuvent et ne peuvent pas attendre des gouvernements. Pour ce faire, les gouvernements devraient se concentrer en premier lieu sur le soutien de la composante développement des filières commerciales avec les pays du Tiers Monde.

Le rôle d'un directeur de filière (voir paragraphe 4.6) demande aussi une attention spéciale. Les gouvernements occidentaux peuvent, par le biais de leur ambassade, exiger la charge de cette tâche ou la déléguer à d'autres organisations. Travailler en ce sens augmente les chances de réussite des projets de gestion de filière durable, en particulier ceux dans lesquels sont impliquées les PME.

Les gouvernements des pays en voie de développement peuvent aussi contribuer utilement à la réussite des projets de gestion de filière, par exemple en créant un climat politique et d'investissement stable, par la bonne

²³ La plupart des entreprises partagent cette position, mais les pionniers de la CSR plaident souvent pour une réglementation plus sévère.

²⁴ Le ministère néerlandais des Affaires Économiques ; Moniteur Entreprise – Hiver 2002-2003. Thème spécial CSR (hiver 2002-2003) ; page 15.

gouvernance, en travaillant aux facilités de transport et portuaires, en améliorant les procédures douanières, etc.

LA COMMUNAUTÉ DES ONG

Les ONG existent en toutes formes et tailles, leur force est leur diversité. Le secteur mondial des ONG, « la huitième des économies majeures mondiales »²⁵, a selon une étude menée par le Forum Économique Mondial²⁶, gagné au cours des quinze dernières années, plus d'influence et plus de confiance du public que les directeurs d'entreprises, les institutions internationales et les gouvernements.

Nombre d'ONG sont traditionnellement des plus habiles dans les campagnes dirigées contre les entreprises. Elle sont plus habiles en confrontation qu'en coopération. La plupart des ONG, en d'autres termes, ne sont pas attirées par ce qu'elles veulent créer mais sont repoussées par la réalité actuelle. Aussi longtemps que les ONG seront contre quelque chose, ce qu'elles défendent aura tendance à devenir vague. La conséquence en est que les ONG sont traditionnellement orientées sur les retardataires que sur les pionniers. Et pourtant, de la perspective des ONG, « ce que font les entreprises pionnières dans le domaine du développement durable » est tout aussi intéressant que de savoir ce qu'on doit faire contre les retardataires.

Les ONG peuvent augmenter leur impact en se réorientant vers les compétences de développement de marché et donc vers l'influence de secteurs entiers de l'industrie. Ceci signifierait inévitablement qu'elles interviennent à un plus haut niveau dans le système, recadrant les marchés vers une attitude plus positive et pénalisant les attitudes négatives²⁷, ce qui conduirait à « des changements plus fondamentaux au sein des entreprises et des chaînes de valeur. »²⁸ Un tel contexte fait de la gestion de filière durable internationale un domaine de travail intéressant dans lequel les ONG pourraient au départ faire figure de dénonciateur en critiquant les conduites sociales ou écologiques des entreprises. Par la suite, elles pourraient indiquer aux entreprises la voie vers de nouveaux marchés de produits durables, tels que le bois tropical en production durable. Ceci pourrait conduire à des projets de gestion de filière

²⁵ SustainAbility ; L'ONG du 21ème siècle. Londres 2003 – page 2.

²⁶ Communiqué de presse du Forum Économique Mondial ; « La régression de la confiance publique est essentiellement une question de leadership. » Genève ; 14 janvier 2003.
« L'enquête demandait aux interviewés quelle était leur confiance en différents dirigeants « à gérer le challenge des années à venir dans le meilleur intérêt de vous-même et vos familles. » Des huit catégories testées, les dirigeants des ONG sont les seuls à bénéficier de la confiance d'une large majorité de citoyens des pays couverts par l'enquête. »

²⁷ SustainAbility ; page 33.

²⁸ SustainAbility ; page 29.

durables facilités par les ONG et, dans une certaine mesure légitimés par elles. Ce dernier point est important pour convaincre les consommateurs d'acheter le produit durable.

Dans la perspective des entreprises, intégrer une ONG est en tout dernier lieu hautement recommandé. Les fortes ONG locales des pays en voie de développement peuvent jouer le rôle de vigiles, pourvoyant des stimulants et influençant le processus de développement économique durable. Elles peuvent aussi jouer un rôle de médiateur entre les connaissances locales, normes et valeurs traditionnelles d'un côté, et les marchés mondiaux et les multinationales de l'autre. En outre, les ONG locales dans les pays en voie de développement jouissent souvent de la confiance locale.

Les ONG occidentales peuvent jouer un rôle dans le renforcement des structures ONG locales des pays en voie de développement par le renforcement de capacité, par l'identification des partenaires pour les entreprises occidentales et par l'intégration des structures ONG locales aux réseaux et débats mondiaux.

LE CONSOMMATEUR

Le consommateur moyen est en quelque sorte une contradiction sur pieds. Parfois il achète des produits biologiques et parfois des hamburgers chez McDonalds. Il soutient volontiers les campagnes écologistes de promotion de viande bio mais cuisine avec la même facilité des poulets de batteries bon marché accompagnés de pommes de terre « chimiques ». On peut alors se demander si le comportement du consommateur a quelque influence sur la politique de durabilité des entreprises.

En tant que consommateurs, les gens portent attention à la sécurité, la santé, le goût, la qualité et le prix. En tant que citoyens, ils sont concernés par l'environnement, le Tiers Monde, le travail des enfants et autres problèmes similaires. Chris Dutilh de Unilever décrit cette apparente dichotomie de la façon suivante : « En tant que citoyens, les consommateurs considèrent les produits dans une large perspective sociale et peuvent être intéressés par les problèmes qui y sont liés sans pour autant avoir la réelle intention d'acheter des produits durables comme le café Max Havelaar portant le label de certification. (...) Seul un petit groupe associe son intérêt personnel à l'engagement social dans le choix de ses achats. » Ceci semble justifier la conclusion que les consommateurs seraient plus à même de punir les entreprises non durables par leur comportement d'achat que de récompenser les entreprises durables. « Un avantage "vert" n'existe que lorsque les autres paramètres, prix et qualité, sont les mêmes. Les consommateurs peuvent aimer à penser qu'ils font les bons choix mais les enquêtes révèlent qu'il en est autrement. »²⁹ L'influence exercée par le consommateur socialement conscient sur le marché est donc très relative.

²⁹ Tom Rotterham ; « I say, therefore I do. » (je dis, donc je fais) In : Tomorrow – global sustainable business ; Juin 2001 ; page 39.

Par ailleurs on peut aussi conclure qu'apparemment les concepts de marketing ne sont pas les bons et que les denrées durables nécessitent de nouveaux concepts pour utiliser le potentiel des consommateurs socialement conscients. En ce sens, Mahangi parle de consommateurs conscients à temps partiel et affirme que ce groupe montre une croissance spectaculaire. Ceci offre des opportunités de re-concevoir la commercialisation des produits durables.³⁰ C'est un appel à ne plus utiliser les motifs d'éthique comme instrument de marketing. Si les produits durables ne sont vendus que pour des motifs purement éthiques, ils n'atteindront que la niche réduite du marché du consommateur socialement conscient. Le consommateur socialement conscient à temps partiel requiert pourtant une approche différente dans laquelle les produits durables sont repensés en articles attrayants ; les marques de qualité de ces produits acquièrent une image de luxe et d'exclusivité ; parfois de nouveaux canaux de vente et de nouvelles formules de magasins sont conçus.³¹ Fair Trade semble elle aussi adopter cette stratégie. L'image de la nouvelle ligne vestimentaire de cette organisation est très mode au lieu d'être présentée comme « charité ». La qualité, l'image et la marque justifient un prix plus élevé. Le but est de s'assurer que les produits durables puissent tenir le coup sur le « marché normal ».

4.6 Le rôle de la direction de la filière

Beaucoup de projets de gestion de filière internationale sont faits d'une série d'initiatives distinctes et souvent « les efforts sont insuffisamment structurés pour générer un impact permanent ».³² La promotion d'une approche structurelle est un argument de poids pour l'engagement d'un directeur d'opération distinct pour les projets de filières internationales. La nécessité s'en fait surtout sentir au niveau des PME. Les grandes entreprises sont plus à même de prendre d'elles-mêmes la responsabilité de la direction de la filière.

Un directeur facilite, agit comme un catalyseur et un médiateur pour les différents partenaires de la filière, adoucit les angoisses de se jeter à l'eau et participe au développement des alliances. La gestion de filière exige un équilibre judicieux entre le détachement et l'engagement. Le directeur de filière est un directeur opérationnel qui :

- a accès aux connaissances et œuvre aux réseaux dans les pays en voie de développement ;
- dispose de suffisamment de fonds pour subvenir aux besoins des composantes spécifiques telles que les études de faisabilité qui restent difficiles à financer par les parties impliquées séparément ;

³⁰ Mahangi ; page 10.

³¹ M.P. Hillen et N. van Geelen ; Afrique-Europe – Opportunités réciproques dans la nouvelle économie Publication SMO ; 2000-4. Page 106.

³² M. Mahangi, J.R. Vergeer et M.P. Hillen ; Le superlatif de l'entreprise commerciale – Bonnes pratiques de la SRPB dans le Tiers Monde. SMO ; janvier 2003 ; page 20.

- ou connaît bien et peut accéder aux procédures de subventions qui peuvent jouer un rôle en la matière ;
- utilise une méthode de travail centrée sur la constitution d'un réseau de relations entre la société civile et les organisations privées et publiques ;
- réduit les distances entre les partenaires de la filière ;
- encourage et veille à ce que les besoins des petits producteurs en début de filière soient satisfaits et pas seulement les demandes des consommateurs en fin de filière des pays occidentaux, ou que les petits producteurs soient considérés comme égaux ce qui veut dire un meilleur accès aux marchés et compétences, de meilleurs prix, formation et éducation, un plus haut niveau d'organisation, etc. ;
- veille à ce que la gestion de filière ordinaire soit transformée en gestion de filière durable. En d'autres termes, une gestion de filière qui engendre une participation égalitaire et des améliorations sociales et écologiques.

Cas : Une filière du café plus durable

Informations générales

En raison d'une surproduction structurelle, les prix du café sur le marché mondial ont chuté. La crise mondiale du café a des retombées négatives sur la gestion durable de la filière de produit. Les bas prix obligent les agriculteurs à augmenter la production et à réduire les coûts de production. Ceci a conduit à une augmentation de l'emploi des pesticides. Le résultat en est l'augmentation des risques sanitaires et un effet négatif sur la qualité du café comme de l'environnement. De plus, l'augmentation de la productivité augmente le volume de marché et exerce une pression additionnelle sur les prix. Ce cercle vicieux a engendré des problèmes pour des millions de petits cultivateurs de café. « Si on tient compte de l'inflation, le prix réel du café en grains a chuté de façon dramatique (...) : il est aujourd'hui à 25% de ce qu'il était en 1960. Ceci signifie que le revenu que les cultivateurs retirent du café ne représente plus qu'un quart de ce qu'il était quarante ans auparavant. »³³

Sorties de secours

En Amérique Centrale, les effets de la crise du café ont été comparés à « un autre (ouragan) Mitch en termes de pertes de revenu. »³⁴ La crise a également atteint le cœur de l'économie costaricienne. Le café vient en seconde place des principaux produits d'exportation. La baisse des revenus se traduit par une récession socio-économique dans les régions productrices de café du Costa Rica. En résultat, le gouvernement s'est vu obligé en 2001 de « libérer 73 millions de dollars US pour des crédits d'urgence à taux zéro au profit des agriculteurs. »³⁵

Le Costa Rica est mal placé pour concurrencer dans le domaine des prix les fournisseurs de café d'autres pays. Ceci vient des coûts de production relativement

³³ Oxfam ; Mugged – La pauvreté dans votre café. Oxfam International ; 2002 ; page 9.

³⁴ Idem; page 12.

³⁵ Idem page 13.

élevés au Costa Rica qui à leur tour découlent de conditions sociales relativement bonnes. En conséquence la compétition tarifaire conduirait automatiquement à une aggravation de la position économique des producteurs de café.

Les agriculteurs costariciens ont imaginé des stratégies de survie pour adoucir le choc de la crise mondiale du café :

- Outre le café, la plupart des cultivateurs produisent leur propre nourriture et possèdent souvent des arbres fruitiers et des troupeaux. De cette façon, ils se constituent un tampon.
- Certains agriculteurs se consacrent à d'autres produits agricoles de base pour réduire leur dépendance au café. Le projet de plantes ornementales en est un exemple. Dans ce projet, la coopérative de café COOPEINDIA qui compte un millier de membres a créé une entreprise commerciale indépendante pour les plants d'espèces ornementales en collaboration avec la pépinière néerlandaise Ravensbergen. Les plants sont exportés vers les Pays-Bas où ils sont portés à maturité.
- La troisième stratégie employée par les agriculteurs est de rendre leur production plus durable et, en prolongement, de développer une stratégie de commercialisation qui exploite cette durabilité comme atout commercial. Le projet Suscof est un exemple de cette stratégie.

Le projet Suscof

Suscof est un consortium dans lequel collaborent six coopératives costariciennes représentant un total de près de 10 000 cultivateurs. Au cours des dernières années, le consortium, avec le soutien d'organisations aux Pays-Bas et au Costa Rica, a entrepris plusieurs actions innovantes afin de rendre la production et la transformation du café plus durables. A côté de cela, Suscof a créé sa propre organisation de commercialisation qui négocie directement avec les clients d'Europe occidentale. Le torréfacteur néerlandais Ahold Coffee a joué un rôle important dans la phase initiale. Le fait que l'entreprise considère sa formule avec quelque fierté, est devenu évident lorsque Ahold Coffee a offert à sa clientèle un cadeau de fin d'année consistant en deux paquets de café durable Suscof en 2001.

La première exigence pour être en mesure de commercialiser avec succès un café durable est la qualité. La raison en est que la qualité est le seul facteur qui puisse justifier un prix plus élevé. Une telle garantie de qualité présuppose que les systèmes de suivi ont été mis en place. Suscof a en effet introduit ses propres systèmes de contrôle de qualité :

- En phase de production :
Pour superviser les méthodes de culture, un système de monitoring a été mis en place. Dans ce système, divers critères concernant la qualité, les aspects écologiques et de santé ont été intégrés. Les paramètres ont été relevés du protocole intitulé Bonnes Pratiques Agricoles (GAP). Les GAP sont une initiative prise par plusieurs grandes entreprises européennes de commercialisation pour la mise en place de normes minimales de production durable auxquelles les fournisseurs doivent se conformer. Les GAP ont été appliquées dans l'industrie du

café sous la forme d'un code de conduite international. Afin de superviser la conformité au code, une organisation distincte appelée Utz Kapeh a été créée. Suscof se verra certifiée par Utz Kapeh dans un avenir proche.

- En phase de transformation :

La transformation du café a sur l'environnement local un impact négatif grave dont les principaux aspects sont une consommation excessive d'énergie, d'eau et de bois, et une production d'énormes quantités de déchets organiques (pulpe) et d'eaux résiduelles hautement polluées. Les coopératives affiliées à la Suscof traitent maintenant le café selon un système de qualité et de respect de l'environnement qui est certifié ISO (ISO 14001 et ISO 9001). Il n'apparaît pourtant pas clairement que le marché du café récompense les entreprises de traitement certifiées ISO 14001.

La commercialisation du café durable

Le facteur le plus décisif de la réussite de Suscof est le marketing et la vente de son café à des clients de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord. Comme Suscof ne tente pas de pénétrer le marché à la base par une stratégie de bas prix mais par une stratégie de plus haute qualité, ce qui en justifie le prix, le consortium a dû se positionner et faire ses preuves dans des niches définies. La première de ces niches est le « café biologique » et la seconde est le café « social » de la Fair Trade.

Suscof veut se créer un profil distinct dans ces deux segments de marché de la façon suivante : « il n'y pas d'initiative qui s'attaque explicitement en même temps à la durabilité dans tous les sens du terme (social, économique et écologique) et aux canaux de commercialisation. »³⁶ Comme le biologique et le social se fondent progressivement, Suscof devra surtout s'efforcer de profiter d'une organisation différente de la commercialisation dans laquelle le marketing direct sera le premier atout de Suscof face à ses concurrents.

En ce qui concerne le marketing direct, Suscof fait figure d'anomalie. Bien que le consortium opère en tant qu'intermédiaire entre d'une part les coopératives et les cultivateurs et d'autre part les acheteurs principalement européens, beaucoup d'aspects de leurs méthodes de travail sont atypiques :

- La filière du café, d'une manière générale « est clairement devenue une filière guidée par la demande avec une industrialisation orientée commerce dans laquelle les torréfacteurs dominent le marché, le transport et la distribution en aval (...). »³⁷ La Suscof quant à elle, tente de contrôler les maillons suivants de la chaîne depuis le côté fournisseur.
- Bien que l'intermédiaire de l'industrie du café joue généralement un rôle pivot, la Suscof a adopté une stratégie de contact et communication directe avec les acheteurs qui élimine les intermédiaires et réduit les coûts.

³⁶ ISCOM ; Le projet de Café Durable – Six coopératives costariciennes lancent une initiative de café durable. Utrecht ; 14 novembre 2002 ; page 47.

³⁷ Idem; page 49.

- Utilisant la durabilité pour se créer un profil distinctif, la Suscof espère être en mesure de capitaliser sur les exigences de changement des torréfacteurs et supermarchés de façon rapide et professionnelle à l'aide du marketing direct. « Ceci permettrait à la Suscof de se positionner sur le marché sans avoir à combattre la grande concurrence »³⁸, ainsi que l'annonçait la conclusion (plutôt optimiste) de l'ISCOM (Institute for Sustainable Commodities) qui soutenait la Suscof dans sa nouvelle démarche.

RÉSULTATS DE LA SUSCOF

Totalité des exportations de la Suscof par années (sacs de 46 kg)

	2000	2001	2002	2003*
Ahold Coffee (Zaandam) – NL	4157	9093	9576	18780
Douque's (Amstelveen) – NL	-	2888	-	-
ICS (Dordrecht) – NL	-	1408	939	1408
Autres	-	-	-	15112
Total	6157	13389	12517	35300

* prévisions

Le groupe Suscof

Coopérative	Situation (ville, pays)	Total des membres	Production de café vert (sacs de 46 kg)	ISO 14001 (environne- mental)	ISO 9001 (qualité)
CoopeAtenas	Atenas, Alajuela	1250	45414	XX	
CoopelDos	Tilaran, Guanacaste	900	20481	XX	XX
CoopeCafira	San Ramon, Alajuela	2550	59580	XX	
CoopeMontes de Oro	Miramar, Puntarenas	400	11183	XX	
CooproNaranjo	Naranjo, Alajuela	2680	112285	XX	XX
CoopePalmares	Palmares, Alajuela	1760	45702	XX	XX

³⁸ Idem; page 48.

5. De l'idée à la pratique

5.1 Introduction

Rendre durables les filières commerciales avec les pays en voie de développement n'est pas aisé et demande du temps. Comme chaque situation est différente, il n'existe pas de solution toute prête à la gestion de filière. Dans ce chapitre sont décrites des différentes phases pouvant être distinguées dans le processus qui conduit à la gestion de filière durable.

5.2 La phase de départ

L'initiative de la création d'un projet de filière est généralement prise depuis la fin de la filière. Ceci souvent parce que les entreprises sentent la pression des organisations tel qu'il a été décrit plus haut (Albert Heijn, Unilever). Il est pourtant très important de prévoir la participation active des autres partenaires de la filière à un stage aussi précoce que possible pour éviter que le projet devienne trop orienté donateur et ne représente qu'insuffisamment les intérêts et priorités des producteurs et entreprises des pays en voie de développement.

Dans la phase initiale d'un projet de gestion de filière durable internationale, l'aspect majeur est l'acquisition d'une information suffisante et accessible. Les entreprises néerlandaises qui souhaitent lancer un projet de gestion de filière durable doivent par exemple décider quels producteurs/coopératives ou entreprises de quels pays (en développement) pourront devenir les partenaires recherchés. Elles voudront savoir quelles sont les expériences des autres entreprises, connaître la législation locale et les opportunités de financement externe pour le projet. Les ONG et ambassades peuvent être de judicieux partenaires dans la phase d'information s'ils ouvrent leurs canaux et contribuent à la mise en place de structures de relations public/privé.

Il est également possible d'adopter une approche inverse orientée receveur. Le point de départ des projets de gestion de filière que le NIPS a exécuté en collaboration avec le Bénin, par exemple, a été un document de programme « Développement économique durable » qui a été élaboré à partir d'un dialogue multi-intéressés ayant eu lieu au Bénin. La composante néerlandaise a donc été fixée en tête dans l'objectif de relier les choix du Bénin aux opportunités offertes aux Pays-Bas. De cette façon, les priorités et intérêts du pays receveur ont constitué la base de lancement du projet.

5.3 La phase de recherche

Chacun des partenaires a ses propres motivations de participation à la gestion de filière durable. Pour les agriculteurs des pays en voie de développement, les aspects sociaux sont tout aussi importants que l'accès aux marchés occidentaux, le principal souci des consommateurs étant la garantie de qualité. Au cours de la phase de recherche, des études et visites d'entreprises sont nécessaires pour déterminer comment des intérêts diversifiés peuvent être rassemblés en une relation commerciale basée sur la gestion de filière durable et pour connaître ce qui sera nécessaire à la réalisation. L'identification des menaces et opportunités, la façon dont chaque élément sera organisé, les intérêts, les exigences et orientations des partenaires (potentiels) de la filière sont en ce sens des points d'attention spécifiques. Au cours de la phase de recherche, l'accent sera mis sur l'approfondissement et la précision des informations disponibles. De cette façon, on obtient progressivement une meilleure compréhension de l'agenda de la phase de mise en oeuvre du projet.

5.4 La phase de consultation de filière

Connecter les maillons de la chaîne et impliquer les autres parties intéressées est considéré ici comme une phase distincte. Ce processus suppose la participation de personnes et d'organisations qui n'ont encore jamais collaboré ou qui ne savent même rien de l'existence des autres, et qui représentent des inégalités économiques. Dans cette phase, il est essentiel d'établir des accords sur l'organisation, les prix, les facilités de crédit, le transfert de connaissances, etc. Les concertations à un stade précoce peuvent aussi jouer un rôle significatif dans l'établissement de la conscience entre les partenaires et, en fin de phase, une alliance stratégique ou une entreprise commune peut être créée pour officialiser la coopération.

5.5 La phase de mise en oeuvre

L'initiative de la création d'un projet de filière est généralement prise depuis la fin de la filière.

- Les formations, l'éducation et le transfert de connaissance doivent conférer aux producteurs la compréhension du processus commercial, leur faire prendre conscience de leur position dans la filière et les convaincre de la nécessité de produire de la haute qualité afin de renforcer et maintenir leur position. Ce genre de processus contribue au renforcement de position des producteurs qui leur permettra de devenir des partenaires commerciaux plus forts. Les éléments jouant un rôle important sont la réduction de la distance au marché et l'amélioration de sa connaissance. Rendre le marché plus prévisible (clients/partenaires réguliers, garanties des tarifs et accords à longs termes) aidera les petits producteurs. L'élimination des intermédiaires et la nécessité d'éléments tels que les facilités de crédit peuvent contribuer à motiver les petits producteurs.

- En tant qu'élément de la volonté de professionnalisme, améliorer l'efficacité et organiser la certification requiert souvent une attention particulière. Bien que la coopération soit basée avant tout sur la confiance mutuelle, la certification peut harmoniser les accords et les objectifs des partenaires de la filière. Elle offre également des garanties aux consommateurs et contribue à écarter la concurrence indésirable par la garantie de qualité. La certification peut prendre la forme d'une garantie d'entreprise ou de produit. La certification requiert généralement un soutien à long terme de conseillers externes et un organisme de certification. En outre, obtenir la certification demande souvent des investissements en technologie propre ou de se reconverter en méthodes de production écologiques.
- Rendre une filière commerciale plus durable imposera aussi des exigences quant à la structure de l'organisation des producteurs au départ de la filière. Les systèmes de monitoring et de certification actuels ne sont normalement pas adaptés aux opérations et partenaires commerciaux de petite échelle des pays en voie de développement : « De nombreux petits agriculteurs du Kenya ne peuvent plus fournir de fèves fraîches aux filières de supermarchés européens parce qu'ils ne peuvent supporter les frais des nouvelles procédures de certification »³⁹, ainsi que le rapportait, par exemple, le ministre néerlandais de la Coopération au développement au printemps dernier. La certification peut être la raison pour les petits producteurs de s'organiser en coopératives. Une autre raison de le faire est qu'ils pourront mieux assumer le rôle de partenaire commercial égal.
- Les entreprises (occidentales) en fin de filière devront dans cette phase se montrer patientes, établir la confiance et, par les investissements, elles pourront contribuer à la réussite des projets auxquels elles participent. En raison de la grande différence de prix entre les matières premières et le produit final, dans bien des cas ce type d'investissements n'a pas besoin de générer une énorme augmentation de prix. Une assistance technique ou financière à petite échelle peut avoir un impact significatif surtout en phase de transition.

5.6 La phase d'évaluation

Les projets de gestion de filière durable requièrent souvent des ressources additionnelles financières et autres au lancement. Généralement, les ressources ne sont disponibles que pour une période limitée. Ceci signifie qu'après une période donnée, le projet devra devenir autosuffisant. Le financement de la phase de lancement par des fonds publics ne peut pas durer indéfiniment. Le directeur de la filière fera un pas en arrière, de même que les ONG ou les administrations et instituts de recherches qui participaient au départ. C'est

³⁹ Extrait d'un discours de Agnes van Ardenne, ministre néerlandais de la Coopération au Développement, à la Conférence du Développement International VITE sur le rapport entre les multinationales et les pays en voie de développement. Tilburg; 13 mai 2003.

dans cette phase que l'on voit si les investissements initiaux sont suffisamment stables et peuvent garantir la continuité à long terme.

En phase d'évaluation, il est important de dresser convenablement la liste des expériences et des « leçons apprises ». Partant de cette procédure, un nombre de bonnes pratiques peuvent être progressivement formulées pour permettre au projet de s'étendre. Certaines leçons se situent à un niveau général alors que d'autres porteront sur des secteurs spécifiques.

Cas : Une filière du textile de coton plus durable

Informations générales

Le marché mondial du coton connaît une crise grave. Depuis le milieu des années 90, le prix du coton a chuté de moitié. Le Bénin en particulier et l'Afrique subsaharienne en général ont été le plus gravement touchés. Dans cette partie du monde, plus de dix millions de personnes dépendent directement de la production du coton. Au Bénin, le coton est la seule source de revenus pour environ 100 000 familles d'agriculteurs. Comme ils n'ont rien d'autre pour compenser, la pauvreté s'étend parmi les cultivateurs de coton. Cette évolution peut être grandement imputée aux subventions agricoles des États-Unis et de l'Europe. Les subventions fédérales dont bénéficient les producteurs de coton américains sont trois fois plus élevées que le volume total de l'aide au développement américaine pour l'Afrique.

Le compte des pertes et profits des subventions américaines

- En 2001/2002, les cultivateurs de coton aux États-Unis ont été subventionnés pour un montant total de 3,9 milliards de dollars.
- En conséquence, le PNB du Bénin a chuté de 1,4 pour cent et les revenus d'exportation de 9 pour cent dans la même période.
- En 2001/2002, les revenus d'exportation du Bénin pour le coton atteignaient 124 millions de dollars. Sans les subventions agricoles américaines, ce montant aurait été de 157 millions.
- En conséquence des subventions américaines, le Bénin a souffert d'une perte de revenu de 33 millions de dollars ce qui représente deux fois le montant de l'aide au développement.⁴⁰

La gestion de filière durable dans le secteur du coton et textile

Le projet de création d'une filière textile durable entre le Bénin et les Pays-Bas est le résultat de deux lignes de développement distinctes :

- D'une part, on trouve du côté néerlandais une coalition d'ONG (réunies dans le Schone Kleren Overleg (plate-forme Vêtements Propres)) qui ont commencé à interpeller les chaînes de magasins telles que C&A, Hema, Bijenkorf et V&D sur leurs responsabilités sociales. L'essentiel de la question était la volonté de se reconverter au coton biologique. Timmermans Confectie s'est présenté comme un fournisseur potentiel de produits tels que les vêtements d'enfants, le linge de maison et les rideaux réalisés à partir de coton biologique.

- D'autre part, on trouve du côté béninois une situation dominée par des conditions écologiques, sanitaires et financières précaires des petits producteurs qui cultivent le coton par des méthodes conventionnelles. Les agriculteurs dépensent beaucoup d'argent pour obtenir des pesticides d'importation. 80% des produits chimiques importés, y compris l'Endosulfan⁴¹, est utilisé dans l'industrie du coton. En 1999/2000, environ 70 personnes sont décédées en raison de l'utilisation (incorrecte) de ces produits chimiques. Il est donc peu surprenant que beaucoup de cultivateurs de cotons soient intéressés par le développement du coton biologique.

La filière du coton comporte un grand nombre de maillons. Il est donc difficile de la rendre plus durable. Pour cette raison, il est nécessaire de faire des investissements conséquents en études, visites d'usines et dans la constitution de trois alliances stratégiques : une au Bénin qui se concentrera sur la culture du coton biologique ; une aux Pays-Bas pour la vente de textiles de coton biologique ; et une alliance internationale qui reliera les deux premières.

La production

L'OBEPAB (Organisation Béninoise pour la Promotion de l'Agriculture Biologique) est une ONG du Bénin rattachée à l'université qui encourage autant la production que la commercialisation du coton biologique. En raison du travail de l'OBEPAB, le nombre de cultivateurs de coton biologique est en croissance progressive. Cette croissance se présente comme suit :

Tableau 1 : Croissance de la culture du coton biologique⁴²

Année	Nombre de cultivateurs	Pourcentage de femmes	Hectares	Coton en graine (tonnes)	Récolte (kg/ha)	Prix (FCFA)	Rendement (%)
1996/97	17	-	10	4.8	494	240	20
1997/98	47	-	35	9.5	271	240	20
1998/99	113	10	102	35.9	352	250	11
1999/00	119	10	81	45.3	562	210	13.5
2001/02	468	147	314	150.7	480	240	20

La récolte de coton biologique à l'hectare est plus faible mais ceci est compensé de deux façons. « En premier lieu, les cultivateurs en bio n'ont pas à rembourser de crédit d'intrants (en moyenne 30% du revenu brut de coton conventionnel). En second lieu, ils reçoivent un prix supérieur de 20% au-dessus du prix conventionnel local. Le prix à la production est déterminé en début de saison. L'achat de la totalité de la récolte est garanti par le projet. »⁴³

⁴¹ Dans plusieurs pays, l'utilisation d'Endosulfan a été interdite ou sa vente a été volontairement bannie. Diverses ONG appellent à un arrêt total mondial de la production et de l'utilisation de cet insecticide.

⁴² Le développement du coton biologique au Bénin – rapport de mission ; juin 2002 ; Obepab et Agro Eco. Page 7.

⁴³ Brochure « Projet de coton biologique au Bénin » ; septembre 2002.

Pour aider les producteurs de coton biologique, dont la plupart sont illettrés, à s'organiser, beaucoup d'attention est consacrée au développement de méthodes d'éducation et de programmes de formation (Écoles pratiques agricoles).

La transformation

Si l'on voulait atteindre les objectifs de réalisation d'une production de coton durable, il a été évident dès le début que les entreprises de transformation du Bénin devaient se moderniser. En fin de compte, il n'y aurait aucun intérêt à produire du coton biologique si ce n'était pour la fabrication de produits de luxe de haute qualité qui ne peuvent être réalisés que par une technologie moderne. Ceci constitue également le principal écueil. Le but consistant à localiser le plus possible de la transformation (et donc de la plus-value) au Bénin se révèle difficile à réaliser. Comme il a fallu constater que le Bénin n'était pas en mesure d'exporter des produits entièrement finis, il a fallu ajouter un élément dans la filière entre la production au Bénin et la commercialisation en Europe Occidentale sous la forme d'une alliance de production en Europe de l'Est (Moldavie) qui transforme les produits semi-finis du Bénin.

Marketing et vente

La mise en place d'une alliance coton durable au Bénin sera profitable à condition qu'il y ait un marché en Europe. Dans la philosophie de Timmermans Confectie, l'introduction sur le marché n'est faisable que si la qualité du produit représente une plus-value.

Dans cette perspective, Timmermans Confectie a développé une marque commerciale qui fonctionne de la même façon qu'un label de qualité portant sur des critères écologiques, qualitatifs et sociaux.

Les leçons

La faisabilité d'une filière de coton biologique durable entre le Bénin et les Pays-Bas devra être déterminée au cours des prochaines années. Les projets qui ont déjà été exécutés ont révélé les écueils et ont rapproché les parties impliquées. Malgré la complexité de la filière, des progrès ont été accomplis dans plusieurs domaines :

- Le nombre de producteurs qui se reconvertissent en culture de coton biologique est en croissance.
- Cette reconversion est soutenue par des programmes de formation sur le modèle des « Farmer Field Schools » qui ont fait leurs preuves.
- La reconversion sert également d'exemple : elle diffuse une image positive de la production agricole du Bénin en général et a éveillé l'intérêt des politiciens.
- La phase de transformation constitue le principal écueil.
- La vente du produit final de coton biologique aux Pays-Bas n'a pas encore été lancée.
- Pourtant, il existe à présent une marque déposée – et un label de qualité – pour le coton biologique (du Bénin).
- Il n'existe pas de solution toute prête pour rendre la filière du coton plus durable.

6. Critères et facteurs de réussite

6.1 Introduction

Les méthodes appliquées à la gestion de filière durable internationale varient de projet en projet et de produit en produit. Comme chaque situation est unique, il n'y a pas de formule passe partout pour la gestion de filière durable. Chaque projet devra également surmonter différents écueils. Dans l'étude de cas du coton, ce sont par exemple les capacités de transformation au Bénin, dans le cas du café, la commercialisation aux Pays-Bas.

6.2 Critères

CRITÈRES MATÉRIELS

- La base primaire est que le rapport qualité-prix doit être équilibré et que la continuité du produit et sa disponibilité doivent être garanties. Un rapport qualité-prix équilibré signifie soit que le produit est concurrentiel, soit qu'il possède un statut justifiant un prix plus élevé.

En fin de compte, la vitalité d'une filière durable n'est pas déterminée par sa disponibilité sur le marché mais par les chiffres de vente. L'expérience a montré que le succès de la stratégie commerciale joue pour cette raison un rôle capital et, en retour, c'est également le risque potentiel majeur pour la réussite (économique) de la gestion de filière durable. Pour cette raison, il est très dommage que le marketing arrive souvent en dernière position des financements de projet difficiles à financer. Dans le pire des scénarios, ceci conduira à la perte de capital, surtout si un marketing faible annule les efforts précédents. Une place sur les rayons des supermarchés demande généralement un investissement préalable en promotion et publicité. Pourtant, les PME en particulier, n'ont souvent pas les moyens de promouvoir le produit de cette façon. C'est donc une anomalie que les ministères de la Coopération et les organisations d'aide au développement dépensent la plupart de leurs fonds « au loin ». Dans le cadre de la gestion de filière durable, cette « conditionnalité » devrait être soit reconsidérée soit épaulée par une politique de soutien, parce que quoiqu'on fasse, de bons chiffres de vente et de solides activités de marketing en Europe seront très bénéficiaires aux petits producteurs de café du Vietnam ou du Costa Rica.

- La certification et le monitoring de la filière sont d'importants instruments de soutien de la stratégie de marketing. Les consommateurs doivent pourvoir se fier à des produits porteurs de garanties de qualité, être sûrs qu'ils sont produits et traités de façon responsable sur le plan écologique et social.
- Un autre critère matériel est que les partenaires de la filière s'engagent à long terme les uns envers les autres. Dans ce contexte, il doit y avoir une volonté de faire des investissements financiers mais aussi dans les relations et les réseaux qui soutiennent les connaissances, dans les compétences de gestion et les capacités des producteurs. Le « profit » pour les revendeurs en fin de filière est qu'en résultat de ces investissements, ils obtiennent des lignes de communication meilleures et plus directes, ce qui les mettra en mesure de réagir plus rapidement et plus efficacement à la demande (changeante) des consommateurs.

CRITÈRES IMMATÉRIELS

- Confiance : au sein de la filière, il est important que les participants puissent se faire confiance. De même que chaque participant a ses propres raisons de participer, chacun a ses propres raisons de vouloir être en mesure de faire confiance aux autres partenaires. En bref, il est essentiel de créer un cadre non concurrentiel de coopération et de renforcer les liens entre les éléments de la filière afin que chacun des participants se sente plus responsable envers la filière toute entière. Une base de confiance permet un fonctionnement plus souple de tout le processus.
- Transparence et responsabilisation : rapprocher les éléments de la filière, acheteur et vendeur, les uns des autres apportera une évolution dans laquelle les partenaires éloignés se sentiront plus impliqués, de même que les lignes de communication seront plus directes. Le sens de la responsabilité collective sera accru. Un tel progrès ne se fera que si les partenaires restent transparents et responsables les uns envers les autres et si le processus décisionnel est basé sur le dialogue et le consensus.

6.3 Observations finales

La gestion de filière durable est un système orienté vers la commercialisation de produits « verts », honnêtes et accessibles. Des principes de gestion intégrée et l'élaboration de lignes de conduite pour chaque étape du processus rendent la filière transparente. Ceci demandera du temps et exige un investissement en relations et une gestion des partenaires de la filière. Conseil, soutien, concentration et information en retour en sont des composantes essentielles. Pour la gestion de filière durable avec des pays en voie de développement, il n'y a ni solutions toutes prêtes ni d'approche en « taille unique ».

La gestion de filière durable internationale définit un nouveau cadre d'opportunités qui peuvent, à long terme, apporter de grands bénéfices aux entreprises, aux sociétés et aux groupes les plus démunis. La capacité à créer

cette ouverture dépendra de la volonté des entreprises et autres intéressés, d'intégrer dans le contexte de la CSR, les trois P représentant population, planète et profit. Outre la responsabilité des entreprises elles-mêmes, la volonté des gouvernements à développer la gestion de filière durable en tant qu'instrument de coopération au développement est aussi importante.

La gestion de filière durable (internationale ; avec les pays en voie de développement) fait l'objet de beaucoup d'attention mais l'expérience pratique dans ce domaine est encore relativement limitée. Le fait que 40% des entreprises néerlandaises n'imposent aucune norme CSR à leurs fournisseurs démontre qu'il y a encore beaucoup de progrès réels à accomplir.⁴⁴ Comme beaucoup d'entreprises sont encore dans l'attente de savoir d'où vient le vent, il est nécessaire de présenter les expériences des pionniers et, de cette façon, de créer une structure d'apprentissage pour la gestion de filière durable internationale.

Considérant l'ensemble du problème, le gourou de la gestion, Prahalad, résume en quelques lignes l'essentiel de la question : « Il est impératif pourtant, que les gestionnaires reconnaissent la sorte de leadership indispensable à la base (de la pyramide) de l'arène. Créativité, imagination, tolérance pour les équivoques, persévérance, enthousiasme, compréhension et courage peuvent être tout aussi importants que les aptitudes analytiques, l'intelligence et la connaissance des complexités et subtilités du développement durable dans le contexte (à la base de la pyramide). Enfin, les gestionnaires doivent posséder des compétences interculturelles pour être en mesure de travailler avec une large diversité de personnes et d'organisations. »⁴⁵

⁴⁴ Le ministère néerlandais des Affaires Économiques ; Moniteur Entreprise - Thème spécial CSR (hiver 2002-2003) ; page 15.

⁴⁵ C.K. Prahalad et Stuart L. Hart ; La fortune à la base de la pyramide. Non daté.

Bibliographie

M. Hillen, N. van Geelen ; Afrique-Europe – Opportunités réciproques dans la nouvelle économie SMO publication 2000-4.

SustainAbility ; L'ONG du 21ème siècle. Londres ; 2003.

Institut de la veille mondiale ; Rapport 2001 sur l'état du monde.

KPMG Ethics and Integrity Consulting ; Les soucis du consommateur aux Pays-Bas – la consommation socialement responsable. (Étude menée à la demande du ministère néerlandais des Affaires Économiques). Août 2000.

« Les populations occupent la scène majeure de l'économie » – Interview de la responsable de stratégie Philips Josephine Green. In: Visie Magazine Extra ; Mees Pierson Private Wealth Management ; juillet 2002.

Triple Value Strategy Consulting ; étude de la fondation du centre indépendant de connaissances et information pour la CSR. Septembre 2001.

Rolf Jensen ; La société du rêve – de l'information à l'imagination. Rijswijk, 1999.

Tom Rotherham ; « I say, therefore I do. » (je dis, donc je fais) In: Tomorrow – global sustainable business. Juin 2001.

The Volkskrant, NL (divers articles)

Charles Handy ; Le vrai challenge du commerce. In: Visions of Socially Responsible Business Practices. Assen ; 2000.

Oxfam International ; Mugged – La pauvreté dans votre café. 2002

Oxfam Briefing Paper no. 30 ; Cultiver la pauvreté – L'impact des subventions américaines pour le coton sur l'Afrique. 2002.

ISCOM (Sasha Courville, Myrtille Danse, Adrian Fernandez, Teun Wolters) ; Le projet de Café Durable (projet SUSCOF) – Six coopératives costariciennes lancent une initiative de café durable. Utrecht ; 14 novembre 2002.

Correspondance avec Henry Chacon LLM ; directeur général de Suscof.

Site AgroFair (www.agrofair.nl).

Obepab et AgroEco ; Le développement du coton biologique au Bénin – rapport de mission ; juin 2002.

Le ministère néerlandais des Affaires Économiques ; Moniteur Entreprise – Hiver 2002-2003. Thème spécial CSR.

M. Mahangi, en collaboration avec J.R. Vergeer et M.P. Hillen ;Le superlatif de l'entreprise commerciale – Bonnes pratiques de la CSR dans le Tiers Monde. SMO ; janvier 2003.

C.K. Prahalad et Stuart L. Hart ; La fortune à la base de la pyramide. Non daté.

A. van Ardenne (ministre néerlandais de la Coopération au Développement) ; discours au VITE Conférence du Développement International sur le rapport entre les multinationales et les pays en voie de développement. Tilburg ; 13 mai 2003.

Forum Économique Mondial ; « La régression de la confiance publique est essentiellement une question de leadership » (communiqué de presse) Genève ; 14 janvier 2003.

Floris Lambrechtsen et Ivette van der Linden ; « Affronter la concurrence par des pratiques commerciales responsables ». In: Financieel Dagblad (quotidien économique néerlandais) ; 18 juin 2003.

« Accord avec Unilever sur l'attitude envers le travail des enfants ». Message posté sur www.Oneworld.nl ; 27 mai 2003.