

**Stratégie des Organisations de Producteurs
face à la certification commerce équitable :**
Cas des coopératives de la filière café au Costa Rica.

Myriam Kessari¹,

Jean-François Le Coq²

1 : Doctorante MOISA-CIRAD -Max Havelaar
Campus Supagro Bât.26 - 2, place Viala - 34 060 Montpellier cedex 2

myriam.kessari@supagro.inra.fr
tel : 0033 6 64 88 20 72

2 : CIRAD, UPR ARENA ;

Professeur visitant à l'Université National Autonome du Costa Rica (UNA), Centre de Recherche sur les Politiques Economique et le Développement Durable (CINPE).

Adresse : Jean-Francois Le Coq ; Aptado 739-300; Heredia; Costa Rica,

jflecoq@cirad.fr;

tel : 506 88 59 16 08

Colloque :

4^{èmes} Journées de recherches en sciences sociales ; Rennes 09 et 10 décembre 2010

Résumé

Le Commerce Équitable (CE) a connu une croissance accélérée depuis ces dernières années. Le nombre de coopératives certifiées est en forte augmentation. De nombreuses études analysent les évolutions du CE au nord ou les effets du CE sur les petits producteurs au sud. Mais alors que les Organisations de Producteurs (OP) est le niveau où se prend la décision de la certification, peu d'étude analysent les déterminants du choix de ces organisations. Cet article propose donc de comprendre leur choix d'adhérer au CE en caractérisant et d'analysant les stratégies des OP vis-à-vis de la certification. En s'appuyant sur l'analyse de données empiriques collectées auprès de l'ensemble des coopératives de café du Costa Rica, nous mettons en évidence l'existence de différents groupes d'OP aux caractéristiques structurelles et aux modalités de participation au CE contrastés. Nous montrons que le choix de se certifier correspond à des stratégies différentes selon les caractéristiques structurelles des OP. Nous soulignons finalement que la connaissance et la prise en compte de cette diversité de situation des OP et de leur stratégie vis-à-vis du CE s'avère nécessaire pour que le CE reste un outil efficace pour soutenir les petites organisations des régions les plus vulnérables.

Mots Clefs : coopératives, organisations de producteurs, café, commerce équitable, stratégie, certification

JEL: Q1, P13, O13, L1, L2

Abstract

The Fair Trade (FT) experimented an accelerated growth in the recent years and the number of FT certified cooperatives known a rapid increase. Many studies analyzed the evolution of FT in the north and the effect of FT on the producers in the South. But although Producers' Organizations (PO) is the level of decision of the certification, the determinant of their choice to enter in FT has been poorly documented. This paper aims at understanding the POs' choice of entering in FT mechanism by characterizing and analyzing the POs' strategies upon FT certification. Based on the analysis of original data collected from the coffee Cooperatives in Costa Rica, we identified different groups of POs according to their structural features and their level of participation to FT. We show that the PO's choice regarding FT certification reflects different strategies which depend on their structural situation. We finally emphasize that the diversity of POs situation and strategy upon FT should be taking into account to maintain the efficiency of the FT mechanisms in term of support to small organizations in vulnerable regions.

Key words : cooperatives, producers' organization, coffee, fair trade, strategy, certification

JEL : Q1, P13, O13, L1, L2

Introduction

Après plus de vingt ans d'existence du Commerce Equitable, le nombre d'organisations de producteurs (OP) qui se font certifier commerce équitable (Fairtrade Max Havelaar) ne cesse de croître dans le monde. Alors qu'elles n'étaient que 257 en l'an 2000, 827 OP sont labellisées en 2010 (Max Havelaar France). Le commerce équitable est un mouvement éthique qui vise à une amélioration du système économique et développement des producteurs et populations de pays du Sud. Selon FINE¹, le Commerce Equitable (CE) se définit comme « un partenariat commercial basé sur le dialogue, la transparence et le respect, qui vise plus d'équité dans le commerce international. Le Commerce Equitable contribue au développement durable en proposant de meilleures conditions commerciales et en garantissant le respect des droits des producteurs marginalisés et travailleurs, principalement dans les pays du Sud. Les organisations du Commerce Equitable, soutenues par les consommateurs, s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser le public et à se mobiliser pour des changements dans les règles et la pratique du commerce international conventionnel. »

De plus en plus d'études sont réalisées pour analyser le Commerce Equitable. D'un coté, de nombreuses études ont été réalisées sur l'évolution des règles du CE, pour caractériser et comprendre les stratégies des acteurs du Nord, l'évolution de la consommation et la distribution. Elles ont en particulier analysé le processus et les implications de l'insertion du CE dans la grande distribution (Poret 2006, 2007). D'autres études ont analysé les motivations des consommateurs pour l'achat des produits équitables (De Ferran, 2004). Enfin, d'autres ont analysé les interactions entre acteurs du CE, au Nord, et notamment les relations entre les acteurs de l'économie solidaire et les entreprises (Huybrechts et Mertens 2006) ou les implications du CE sur le développement durable (Le Velly 2009). De l'autre coté de nombreuses études ont analysé les effets de la certification CE sur les producteurs, soit en terme d'impact sur la vulnérabilité des petits producteurs (Bacon, 2005), sur leur bien-être socio-économique (Becchetti et Costantino, 2008) ou sur la pauvreté (Murray et al., 2006; Raynolds, 2002 ; Ruerd, 2009).

Certaines de ces études soulignent le rôle des coopératives en termes de relais entre producteurs et acteurs du CE et discutent principalement de leur capacité de diffusion des informations sur le CE auprès des producteurs, et de leur pratique en terme gestion participative ou d'usage de la prime de développement (Ruerd, 2009). Saenz-Segura et Zuniga-Arias (2009) suggèrent que le caractère monopsonique de la relation entre producteurs et coopérative limitent les effets positifs de cette certification sur la pauvreté.

En revanche, aucune étude à notre connaissance ne s'intéresse spécifiquement et directement aux organisations de producteurs sous l'angle des décisions qu'elle prennent et de leur stratégie alors que, contrairement aux autres certifications telles que l'agriculture biologique, Rainforest Alliance, Cafe practice, etc., la certification Fairtrade Max Havelaar est une certification collective, c'est-à-

¹ FINE : Groupe de travail regroupant 4 organisations impliquées dans la gestion et la promotion du commerce équitable : FLO, IFAT, NEWS, EFAT. Ce groupe de travail a pour but de coordonner les réflexions sur le commerce équitable, notamment sur sa définition.

dire que ce sont les organisations de producteurs qui sont certifiées et non les producteurs individuels directement.

Dans un contexte de forte croissance du Commerce Equitable, nous proposons donc ici de caractériser les coopératives qui adhèrent au Commerce Equitable et d'analyser leur stratégie vis-à-vis de cette certification.

Nous nous basons pour cela sur l'étude du cas des coopératives de café adhérentes du CE, au Costa Rica d'une part, car la filière café est emblématique du CE puisque c'est l'une des plus anciennes filières, et avec 73 781 tonnes vendues en 2009, elle représente 12,3% des volumes de ventes FT². D'autre part car le Costa Rica a été l'un des pays pionnier en terme de développement du Café CE puisque la première coopérative entre en contact dès 1989 avec les acheteurs équitables (com.pers. gerant de Cerro Azul, 2009), ce qui permet une analyse diachronique d'autant que la grande majorité des OP café y sont actuellement certifiés.

Après avoir rappelé les principes du Commerce Equitable et les principales caractéristiques et spécificités du secteur café et des coopératives au Costa Rica, nous analyserons les stratégies des OP quant à leur insertion au Commerce Equitable, dans le cadre de la certification FLO. Nous proposerons une typologie compréhensive des stratégies des OP café permettant de mettre en lumière les liens entre stratégie de certification et caractéristiques des coopératives. Enfin nous conclurons avec quelques pistes de réflexions sur les perspectives d'évolutions et les possibles améliorations de l'offre d'appui aux OP, par le Commerce Equitable pour une meilleure adéquation avec les besoins des organisations.

1 . Le CE et le secteur café au Costa Rica

1.1. Le Commerce Equitable, une norme à respecter et des outils d'appui aux OP

- ***Des principes globaux à un cahier des charges***

Le Commerce Equitable a été créé à la fin des accords internationaux sur le café gérés par l'OIC (Organisation Internationale du café) suite aux revendications des producteurs qui réclamaient de meilleures conditions de rémunération et d'accès au marché plutôt qu'une aide pas forcément adaptée et déconnectée de leurs activités, comme le montre le slogan de l'époque « *trade not aid* ». Les premières initiatives de CE sont alors des échanges directs entre producteurs et consommateurs souvent dans le domaine de l'artisanat (Gendron 2004). Puis de multiples initiatives se créent alors, sans coordination mais la logique de croissance de ce mouvement nécessite la création d'un label (Gendron, 20004) et finalement une forme d'alliance des systèmes de certification. Trois systèmes de certification du Commerce Equitable, Max Havelaar, Fairtrade et Transfair, fusionnent en 1997, formant ainsi le label FLO et, en 2003, un organisme de certification indépendant FLO-Cert (organisme de contrôle du label) est créé. S'il existe d'autres initiatives de Commerce Equitable qui

² Ce pourcentage ne prend pas en compte les fleurs comptées à la tige et le vin compté en litres. Source : Max Havelaar France.

n'ont pas rejoint FLO, nous nous concentrerons dans la suite de cette communication sur ce label qui est le principal mobilisé dans le commerce du café.

Flo-Cert certifie et contrôle les coopératives afin de s'assurer de leur respect du cahier des charges proposé par FLO. Ce cahier des charges est composé différemment selon les cultures : pour le thé et les bananes, ce sont souvent des plantations qui sont concernées et le cahier des charges est particulièrement attentif aux conditions de travail et de vie des ouvriers agricoles. En revanche, pour les autres filières, comme celle du café, les cahiers des charges concernent directement les producteurs au sein de leur organisation : coopérative ou association. Quoiqu'il en soit, les cahiers des charges sont composés autour de trois axes principaux : un axe économique, un axe environnemental et un axe social.

L'axe social comprend le développement social et les conditions de travail en abordant les points de démocratie, transparence, discrimination et liberté de regroupement. L'axe socio-économique s'appuie sur le renforcement économique de l'organisation et différents outils économiques et enfin, l'axe environnemental contrôle différents points comme l'eau, les déchets et la gestion des produits agro-chimiques.

Il existe des critères de différents niveaux : les exigences minimum doivent être remplies avant la certification initiale, les exigences générales doivent être remplies lors de la certification et enfin les exigences de progrès sont des critères qui doivent être petit à petit remplis afin de permettre aux OP de s'améliorer.

Le premier processus de certification consiste à effectuer une demande auprès de Flo-Cert, il y a ensuite une première certification d'un cycle de 3 ans et des contrôles réguliers au cours de ce cycle. Les coûts de ces processus vont varier selon le nombre de membre associés aux OP et selon le nombre de productions collectées ; de manière globale cela va de 500 euros à plus de 3000 euros.

Ces règles à respecter sont accompagnées de plusieurs outils d'appui aux organisations.

- ***Les outils et mécanismes actuels du CE***

Le CE propose 3 outils principaux concernant le volet économique permettant non seulement d'améliorer les conditions de vie des petits producteurs mais également de renforcer les OP membres du CE notamment en terme de capacité à financer leurs activités et services au profit de leurs membres et de leur communauté.

Le premier outil du CE est la fixation d'un prix minimum garanti afin limiter le risque – prix et d'assurer aux producteurs un revenu correct et peu sujet aux fortes variations des prix sur les marchés internationaux, ce qui est particulièrement le cas pour le café. Cet outil doit également contribuer à faciliter indirectement l'accès aux financements agricoles des OP et de leurs membres en réduisant le risque de non-remboursement lié à la volatilité des prix. Ce prix minimum garanti est calculé par zone de production et pour chaque culture, de manière à ce qu'il puisse couvrir à la fois les coûts de productions et qu'il permette à une famille « moyenne » de vivre correctement. Ces prix sont le fruit de négociations entre les acteurs du CE au niveau international et régional. Lorsque le cours mondial dépasse le prix minimum garanti, alors le prix CE doit être au moins égal au cours mondial (hors prime de développement).

Le second outil du CE est le prime de développement. Cette prime de développement est destinée à renforcer les capacités d'action et de prestation de services des producteurs dans les communautés. Cette prime est fixe et est de l'ordre de 5-10 \$ / quintal de café. Cette prime est payée par l'importateur du CE. Elle est versée sur un fonds géré par la coopérative qui doit en décider l'affectation selon des règles démocratique et transparente. Cette prime constitue donc des ressources financières supplémentaires directes pour les coopératives.

Enfin, un troisième outil, le préfinancement de la vente du café, visent à résoudre l'une des principales difficultés rencontrées par les coopératives agricoles à savoir obtenir du financement afin d'acheter le café au producteur (Kessari, 2006). Selon le cahier des charges du CE, les importateurs du CE sont ainsi dans l'obligation, si l'OP leur en fait la demande, de leur payer 60% de la valeur du contrat d'achat et, ce avant la livraison du café au port d'importation. Ce système de préfinancement a pour objectif de faciliter la gestion de trésorerie des OP et de payer les producteurs dès la livraison de leur café ; ceci afin d'alléger les tensions dans la trésorerie des producteurs et leur permettre éventuellement de se détacher d'acheteurs privés qui peuvent abuser de cette situation pour leur imposer de faibles prix d'achat.

Enfin, au-delà de ces trois outils, les acteurs du CE ont développé aussi des sources de financement spécifiques tels que les fond éthiques afin de fournir des crédits de campagne ou d'équipement à taux bonifié aux coopératives membres du CE.

En définitive, l'affiliation au CE pour les coopératives constitue un certains nombre de contraintes liées au processus d'audit et de certification, mais constitue aussi un certain nombre d'opportunités fournies par les outils du CE: sécurisation du prix de vente, sources de financement supplémentaires pour des investissements communautaires (prime de développement), et accès à des préfinancements ou des financements spécifiques.

1.2. Le secteur café du Costa Rica, un secteur en déclin mais avec un maintien de ses coopératives

• *Un secteur traditionnel en déclin*

Le secteur café est un secteur traditionnellement important au Costa Rica. Durant toute la première moitié du XXème siècle et jusqu'à la fin des années 80, il représentait, avec la banane, le principal secteur agricole et d'exportation du pays. En 1989, le café représentant à lui seul 25% des revenus d'exportation (Hall 1991).

En outre, le secteur caféier était un secteur socialement important. En effet, la caféiculture était la principale activité agricole de la vallée centrale du pays, centre principal de population du pays. Il occupait une part importante de la population active. Le modèle principal de développement de la caféiculture ayant été basé sur la petite propriété (Hall, 1991), la caféiculture reste un secteur socialement clé puisqu'il concerne une majorité de petits exploitants qui ont en moyenne une exploitation d'environ 1,6 hectares (ICAFE, 2004).

Progressivement, à partir des années 90, la part du café dans le PIB et dans les exportations a décliné, d'une part en raison d'un développement rapide du secteur des services, d'autre part, du fait d'un développement des exportations « non traditionnelles » (plantes ornementales, cœur de

palmier et plus récemment l'ananas). Avec la crise des cours internationaux de 2000-2002, le secteur café costaricien est entré dans une phase de déclin important tant au niveau de la production et de l'exportation qui est passée de 2,7 à 2,0 millions de quintaux entre en 1997-98 et 2007-2008 qu'au niveau du nombre de producteurs qui est passé de 72 942 à 52 512 familles entre 1997-98 et 2007-2008 (ICAFE 2008). Aujourd'hui, les surfaces de production sont fortement réduites sous l'effet de l'urbanisation croissante (notamment en vallée centrale) et du développement d'autres cultures (notamment dans les zones périphériques). En outre le nombre de producteurs se réduit également, néanmoins, les petits producteurs de moins de 5 hectares restent très majoritaires en nombre et continuent de représenter 40% de la production nationale. (UNCTAD, 2008).

Malgré ce déclin et un poids économique marginal puisque le café ne représentait plus que 0,93 % du PIB du Costa Rica en 2007, la population vivant de la production de café reste importante, évaluée à 10% (com.pers.Volcafé), dans un pays qui s'est engagé vers une économie tertiaire.

- ***Un mouvement coopératif dans le secteur café ancien et consolidé***

Le mouvement coopérativiste dans le secteur café est un mouvement ancien et consolidé, qui a connu un essor important à partir des années 60 dans le cadre d'une politique volontariste et paternaliste de développement (Rodríguez et Maître d'Hotel, 2004). L'émergence des coopératives de café a bénéficié d'un très fort appui de l'Etat. Au milieu des années 40, alors que le secteur café était important et contrôlé par des entreprises privées assurant la transformation et l'exportation du café, le parti alors au pouvoir, le Parti de Libération Nationale, a souhaité développer un secteur coopératif afin de renforcer le pouvoir et les revenus des petits producteurs. Il a promu l'émergence des coopératives agricoles en facilitant l'accès de groupes de producteurs aux moyens de collecte et de transformation (Rodriguez, 2007).

Afin d'appuyer la création d'un mouvement coopératif, plusieurs institutions spécifiques ont été créées. Deux institutions ont été et sont particulièrement investies dans l'appui à la filière café : la Banque Nationale et l'INFOCOOP. Au sein de la Banque Nationale a été créé en 1947 un département spécifique pour le développement des coopératives agricoles. La grande majorité des coopératives de café existant actuellement a bénéficié de l'appui de ce département, jusqu'en 1973, date de la création d'un nouvel organe d'appui : l'institut de promotion du coopérativisme (*Instituto Nacional de Fomento Cooperativo* - INFOCOOP). L'Institut National de développement des coopératives est une institution publique pour le développement du modèle coopératif en s'appuyant sur l'Article 64 de la Constitution Costaricaine " L'Etat appuiera la création des coopératives comme moyen de faciliter l'amélioration des conditions de vie des travailleurs" (Site Infocoop). Les activités d'INFOCOOP s'orientent vers la promotion du modèle et l'appui tant en ressources humaines qu'en ressources financières. Au 30 juin 2008, 13,67 % du portefeuille d'INFOCOOP va aux coopératives de café ce qui représente un peu plus de 10 millions USD.

Les coopératives : acteurs essentiels de la filière

Dans un contexte général de réduction de l'appui étatique et face à la crise du café des années 2000, un certain nombre de coopératives de café ont été dans l'obligation de cesser leurs activités. Ainsi, de 28 coopératives de café au début des années 80, il en restait 19 en 2006 (Mora, 2007).

Néanmoins, les coopératives de café restent un acteur essentiel du secteur puisque, les coopératives actuellement en fonctionnement représentent près de 40% du café collecté et transformé du pays (ICAFE, 2009) et comptent environ 25 000 producteurs (estimation sur la base d'enquêtes réalisées par l'auteur auprès des OP café en 2009) dans toutes les régions productrices du pays.

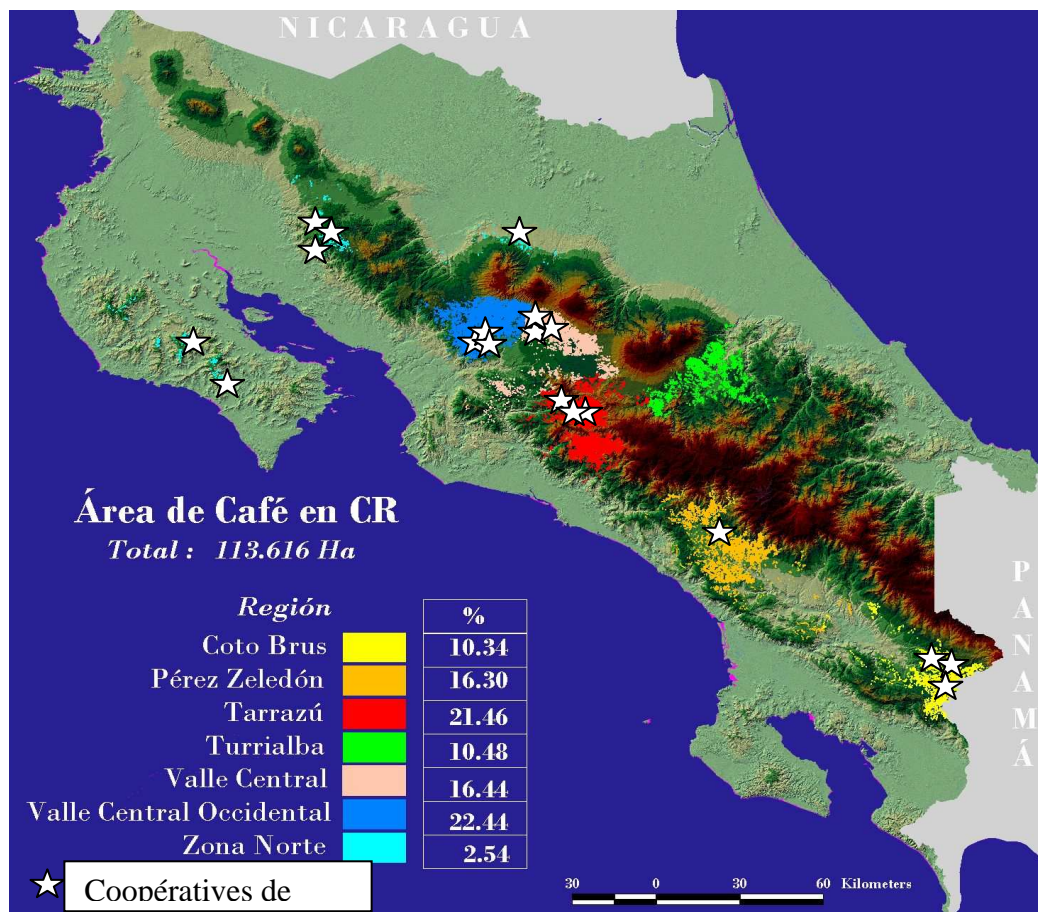
Au-delà des coopératives de base, deux fédérations ou consortium de coopératives se sont développés : COOCAFE et CAFECOOP. Fondé en 1988, Coocafé (*Consortio de Cooperativas de Caficultores de Guanacaste y Montes de Oro R.L*) est un consortium regroupant actuellement environ 6200 producteurs au sein d'onze coopératives de base. Coocafé a été créé pour promouvoir la commercialisation du café de ses coopératives membres, notamment vers le CE. De fait, Coocafé a longtemps été la seule organisation certifiée au Costa Rica et les coopératives souhaitant se faire certifier CE devaient devenir membre de Coocafé. S'il n'y a pas de contrat d'exclusivité entre les coopératives de base et le consortium concernant la commercialisation, les coopératives qui ont souvent des besoins de trésorerie sont liées à Coocafé par le crédit que le consortium leur octroie. Cafécoop fondée en 2001 est un consortium de sept coopératives qui comptent parmi les plus grandes coopératives du pays et regroupe ainsi environ 15000 producteurs. Ce consortium se charge de la commercialisation du café sans toutefois que les coopératives membres soient liées par des contrats d'exclusivité pour leur commercialisation. Par ailleurs, à la différence de Coocafé, Cafécoop ne fournit pas de financement aux coopératives.

Si la très majorité des coopératives sont aujourd'hui membres d'un, de l'autre ou des deux consortiums, deux coopératives ayant d'importants volumes n'appartiennent à aucun d'entre eux.

Des coopératives réparties dans tout le pays

L'ICAFE (Institut du Café du Costa Rica) en charge de la promotion du secteur café du Costa Rica, définit sept régions de production de café au sein du pays en fonction de critères géographiques, agro-écologiques et de caractéristiques du café (Figure 1). Les zones de Coto Brus et de Perez Zeledon sont situées au sud-est du pays, la zone de Turrialba sur la partie ouest du côté Caraïbe, la zone Nord regroupant les diverses zones de productions situées au nord et au nord-ouest du pays, et trois régions qui sont situées autour de la capitale, les régions Vallée Centrale, Vallée Centrale Occidentale et la région de Los Santos-Tarrazu (Figure 1).

Figure 1 : Localisation des coopératives et des zones de production de café au Costa Rica



Sources : Zonage de production du café : ICAFE, 2008 ; localisation des coopératives : enquête 2009

Les coopératives de café sont réparties sur l'ensemble du territoire du Costa Rica, à l'exception de la zone de Turrialba (figure 1). Néanmoins, elles sont plus ou moins nombreuses selon les zones de productions dont les caractéristiques sont contrastées en termes de surface et de production, d'altitude (qui conditionne grandement le type de qualité du café produit), le nombre d'Unités de Transformations (UT) présentes sur la zone (autres acheteurs de café) et de proximité de la capitale, ce qui conditionne une pression pour l'urbanisation foncière (tableau 1).

Les zones des Vallées et de Los Santos, sont les plus réputés du pays : ce sont les zones dont la culture traditionnelle est le café, ce sont les plus anciennes zones caféières du Costa Rica. Ces zones centrales offrent un tissu économique développé mais dans lequel il peut y avoir une forte concurrence au niveau des acheteurs de café comme en témoigne l'importance du nombre d'unités de transformation : 82 pour les vallées centrales et 48 pour la zone de Los Santos-Tarrazu dont 9 coopératives en tout. Par ailleurs, proches des grands centres urbains du pays, ces zones de production sont soumises à une forte concurrence avec un processus d'urbanisation rapide. Mais ces régions sont particulièrement réputées pour la qualité de leur café, du fait de leur altitude : allant de 800 à 1600 mètres pour la zone des Vallées et de 1200 à 1900 mètres pour la zone de Los Santos. La zone des Vallées est de loin la zone la plus importante en termes de volume produit avec presque 1 million de quintaux produits en 2007. La zone de Los Santos, plus réduite en surface est cependant très importante aussi avec une production en 2007 de 544 000 quintaux.

Tableau 1 : Caractérisation des zones de production de café au Costa Rica.

Zones	Surface (ha)	Production (qq en 2007)	Altitude (m)	Proximité capitale	Type de zone	Nombre d'UT**	Nombre de coopératives
Vallées*	44 174	985 000	800-1600	Très proche	Centrale	82	6
Los Santos (Tarrazu)	24 427	544 000	1200-1900	Proche	Centrale	48	3
Perez Zeledon	18 519	351 000	800-1200	Eloignée	Périphérique	14	1
Coto Brus	11 702	251 000	800-1200	Très Eloignée	Périphérique	17	3
Nord	2 886	52 000	600-1350	Eloignée, à très éloignée	Marginale	9	6

Légende: * : vallée inclus les régions de vallée centrale et vallée centrale occidentales ;

** : Unités de transformation

Sources : auteurs d'après ICAFE, 2009 et Volcafé

Les zones de Coto Brus et de Perez Zeledon, périphériques, sont des zones moins réputées pour leur café, les altitudes de production y sont moins élevées, allant de 800 à 1200 mètres d'altitude maximum. Ce sont des zones relativement productives avec à elle deux une production de 600 000 quintaux en 2007. Cette zone plus éloignée de la capitale, avec une qualité de café moindre que dans les zones précédentes est sujette à moins de concurrence avec 31 unités de production en tout dont 4 coopératives. Ces zones sont sujettes à l'exode rural et à de fortes migrations notamment vers les Etats-Unis.

Les zones de production des régions Nord sont plus basses (de 600 à 1350 mètres d'altitude) et leur café est moins réputé. La zone Nord produit très peu de café, seulement 52 000 quintaux en 2007 mais il faut noter que c'est dans cette région qu'il existe le plus de coopératives, 5 au total, et que peu d'autres acteurs sont présents sur cette zone (9 unités de transformations au total). Ces zones sont plus éloignées des pôles de croissance du pays et les caféiculteurs y font face à davantage de difficultés tant au niveau des opportunités économiques qu'en terme de qualité du café produit. Les coopératives de café sont souvent dans cette zone les seules organisations économiques locales d'importance existantes dans ces zones marginales.

2. Cadre théorique, méthode et matériel

2.1. Cadre théorique

Pour comprendre les stratégies des organisations, nous avons choisi de capturer la diversité des situations des organisations en construisant une typologie.

Les auteurs travaillant sur les coopératives se sont intéressés depuis plusieurs années à leur classification afin de mieux appréhender les stratégies de ces organisations économiques particulières. Ainsi, Murray (1983) propose de distinguer les coopératives selon leur structure financière : accumulation ou investissements spécifiques dans les activités de la coopérative. Cela permet, entre autres de comprendre la distribution des services auprès des coopérateurs. Parmi les critères qu'il retient pour classer ces coopératives, il y a la taille, l'existence d'activités commerciales, la structure managériale, la zone d'influence et le mode de financement des services aux membres. Cook (1995) apporte lui une dimension historique, notamment à travers son cycle de vie des coopératives, et propose de s'intéresser entre autre aux raisons de la création de la coopérative. Van Bekkum et Nilsson (2001) proposent comme critères : la taille, la zone d'influence, le nombre de productions collectées, le principe de ralliement (collectif, individuel), le mode de financement, etc.

Il nous semblait que certains critères proposés par ces auteurs nous étaient indispensables afin de comprendre les stratégies de certification, parmi ceux-là certains critères présentent les caractéristiques structurelles de la coopérative : la taille et l'accès aux ressources financières. En effet, la taille peut être un critère limitant ou au contraire explicatif de la stratégie de certification de niche par exemple ou bien explicatif d'une stratégie de volume. L'accès aux ressources financières peut mettre en valeur la stabilité financière d'une coopérative et peut en partie expliquer la recherche de nouvelles stratégies, si la coopérative est en difficulté ou bien limiter sa capacité de mise en œuvre certaines stratégies. Nous pensons qu'un critère structurel supplémentaire est cependant nécessaire : la qualité de la production. Même si ce critère peut être plus ou moins conjoncturel, le terroir des zones de collecte est l'élément principal déterminant la qualité du café. L'amélioration du process industriel ne peut que légèrement améliorer la qualité d'un café qui serait produit sur un terroir peu favorable. Or, il nous semble que cela peut-être un élément déterminant de la stratégie des coopératives : la qualité du produit, si elle est élevée, peut ne pas nécessiter de se différencier sur un marché certifié et un produit de basse qualité peut au contraire nécessiter la recherche d'une valorisation par d'autres biais que celui de la caractéristique intrinsèque de la production (comme par exemple, jouer sur des critères environnementaux, sociaux, etc.).

Il nous semblait important ensuite de conserver, à l'image des auteurs précédents, un critère sur la structure financière de la coopérative : en effet, certaines coopératives peuvent tirer la majorité de leur chiffre d'affaire d'activités agricoles, mais d'autres vont choisir des orientations de diversification de leur chiffre d'affaire. L'origine du chiffre d'affaire des coopératives peut nous permettre de mettre d'identifier leurs priorités, mais aussi leur logique de diversification. Comme illustration des liens « politiques » ou de gouvernance qu'il peut y avoir entre les coopératives, il nous semble important de prendre un critère « club », d'accès à une institution financière dédiées aux coopératives mais très politisée : Infocoop. Enfin, pour comprendre la stratégie des coopératives face à la certification Commerce Equitable, outre la date de certification, il nous fallait

conserver un critère sur le lien de ces coopératives avec le Commerce Equitable, nous avons choisi le volume de commercialisation de la production sous cette certification.

Nous avons donc choisi ces variables qui nous semblaient les plus pertinentes pour classer et discriminer les coopératives de café costaricienne, en nous appuyant notamment sur une ACP.

2.2. Matériel et méthode

Pour analyser les stratégies des OP café du Costa Rica en matière d'adhésion au CE, nous nous basons sur une série d'enquêtes réalisées en 2009 auprès des présidents, directeurs ou directeurs financiers de l'ensemble des Coopératives de café du Costa Rica, soit 19 coopératives.

Ces enquêtes portaient sur trois principaux points : les caractéristiques générales des coopératives (nombre de membres, année de création, trajectoire, etc.), les données structurelles telles que la qualité du café, les volumes exportés, leur appartenance à une fédération, et enfin les données concernant le Commerce Equitable, tant quantitatives (volume concerné) que qualitatives (valeurs, motivation, intérêts, attentes, etc...)

Afin de d'identifier des catégories d'OP relativement homogènes quant à leurs caractéristiques structurelles et d'accès au CE, nous avons réalisé une Analyse en Composante Principale (ACP) avec 16 individus³ et les 6 variables suivantes (tableau 2) :

- le volume de café en kg vendu en 2007-2008 par OP, comme indicateur structurel de la taille de l'OP
- le prix moyen de liquidation en 2007-2008 en \$ par OP, qui correspond au prix payé au producteur dans chaque coopérative et qui reflète la qualité du café.
- la part du Chiffre d'Affaire de l'OP provenant de l'activité café en \$ pour 2007-2008, comme critère de structure financière de la coopérative.
- le montant (\$) des crédits obtenus auprès des Banques commerciales, pour l'achat de café en 2007-2008, comme indicateur de la stabilité financière de l'OP.
- le montant (\$) des crédits obtenus auprès d'institutions diverses liées au mouvement coopératif (Infocoop), aux fédérations de d'OP du CE (Coocafé) ou aux fonds éthiques (négligeables) mais hors banques commerciales pour l'achat de café en 2007-2008. Ces données de financement sont le reflet d'une appartenance à une sphère politique, un réseau.
- La part de volume de café vendu sous certification Commerce Equitable en 2007-2008 par OP, ceci étant plus pertinent pour caractériser l'insertion réelle au CE que le seul fait d'être certifié, puisque certaines OP, bien qu'étant certifiées n'exportent que peu voire pas sous le label.

Tableau 2 : Variables retenues pour l'Analyse en Composantes Principales

Classe	de	indicateurs	Variables retenues
--------	----	-------------	--------------------

³ Pour des raisons de non disponibilités des variables retenues, 3 OP n'ont pas pu être intégrer à l'ACP qui a été réalisée donc sur 16 individus. Nous avons en effet été contraints d'écarter pour cette analyse quantitative: une coopérative dans chacune des zones de production: une dans la zone de la Vallée Centrale, non certifiée CE, une dans la zone de los Santos et une de la zone de Coto Brus, ces deux dernières étant certifiés CE.

variable		
Caractéristiques structurelles	Taille de la coopérative	Volume de café vendu
	Qualité du produit	Prix du café
	Diversification des activités	Part du Café dans le chiffre d'affaire
	Accès aux ressources financières	Montant des crédits auprès de banque commerciales
		Montant des crédits auprès d'institutions publique d'appui aux coopératives ou de fédération coopérative liée au CE
Caractéristiques d'accès le CE	Commercialisation en CE	Part du volume vendu en CE

Source : auteurs

Pour les différents groupes identifiés par l'ACP, nous avons mis en perspective les variables structurelles et d'accès aux CE avec les informations qualitatives recueillis lors des entretiens concernant les trajectoires des organisations, les contraintes de l'OP, les motivations de participation au CE. Nous avons ainsi pu identifier et caractériser les différentes stratégies des OP et le rôle que jouait la CE dans ces stratégies pour comprendre les stratégies de certification des OP.

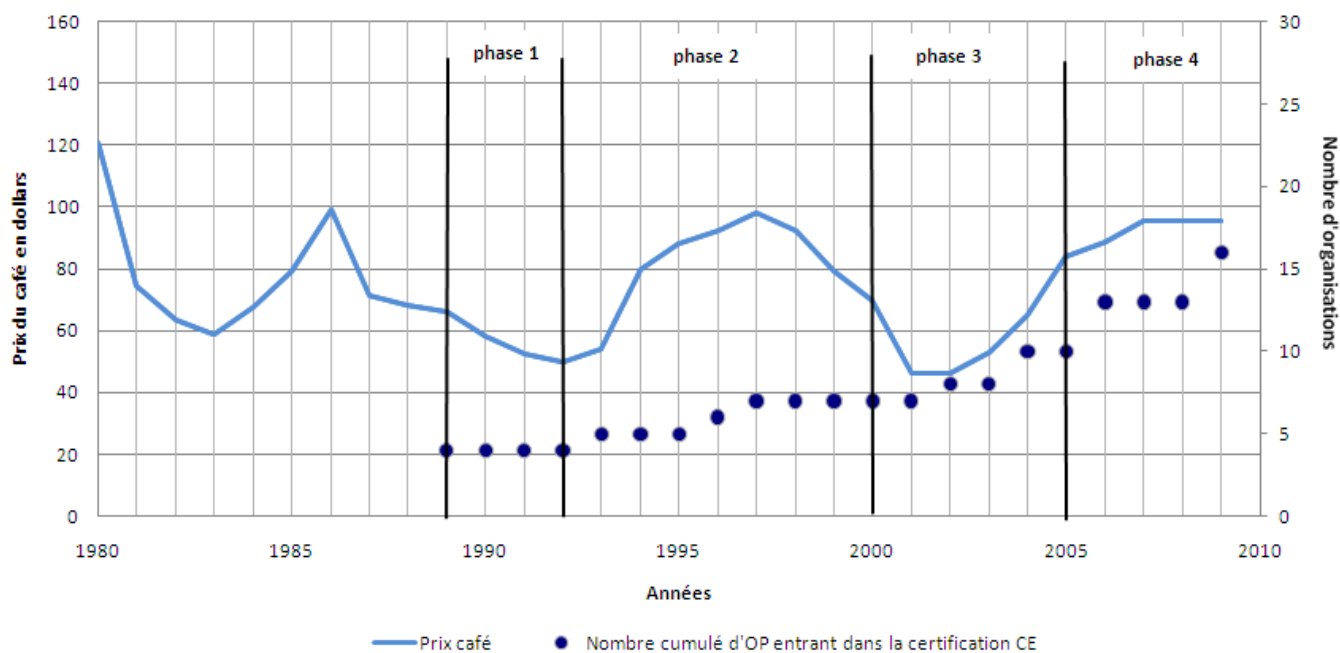
3. Résultats et discussion

Nous allons ici caractériser et interpréter les stratégies des coopératives face au CE. Nous présenterons tout d'abord une analyse diachronique de l'adhésion des coopératives au CE. Nous présenterons ensuite une typologie structurelle des coopératives de café du Costa Rica fondée sur les résultats de l'ACP. Enfin, nous mettrons en perspective, dans une troisième partie, cette typologie structurelle avec les pratiques des coopératives vis-à-vis du CE et caractériserons et interpréterons leur stratégie de certification.

3.1. Des vagues de certification successives

Le CE a connu un essor important dès la fin des années 80 dans le secteur du Café au Costa Rica et en 2009/10, la quasi-totalité des coopératives de café étaient certifiées CE : 16 coopératives sur 19. Cependant, l'analyse des dates de certifications des différentes coopératives montre que l'adhésion des coopératives au CE s'est échelonnée sur 20 ans entre 1989 et à 2010. Quatre grandes phases de certification des coopératives de café costariciennes peuvent être distinguées (figure 2).

Figure 2 : Dynamique de certification des OP café au Costa Rica de 1980 à 2010



Sources : les cours du café au Costa Rica, OIC 2009 et dates de certification, enquêtes 2009.

La première phase de certification (1989-1992) survient après les crises des cours mondiaux du café des années 80. Cette première phase correspond à la création de Coocafé (1989) et de ses 4 coopératives fondatrices.

La seconde phase de certification (1993-2000), intervient après une nouvelle baisse des cours dans les années 90-92. Elle voit trois nouvelles organisations se certifier de 1993 à 1997 alors que les cours connaissent un raffermissement sur le marché mondial. Ces coopératives se certifient en intégrant la fédération Coocafé car seule cette fédération pouvait être certifiée CE, et ce jusqu'en 2002.

La troisième phase de certification (2000-2005) intervient suite à la dernière grande crise des cours du café qui eu lieu au début des années 2000 (2001-2002). Cette longue et forte baisse des cours a fortement marqué les esprits, conduisant à la faillite de près du tiers des coopératives de café costariciennes. De 2002 à 2004, trois nouvelles coopératives se certifient. Cette troisième vague de certification marque l'arrivée des premières coopératives qui se certifient directement, sans l'intermédiaire de la fédération Coocafé.

La quatrième phase (de 2006 à 2009), s'inscrit dans un contexte de prix du café relativement élevés sur le marché mondial. Ces 5 dernières coopératives se certifient alors que les cours sont en hausse depuis plus de 2 ans, contrairement aux précédentes.

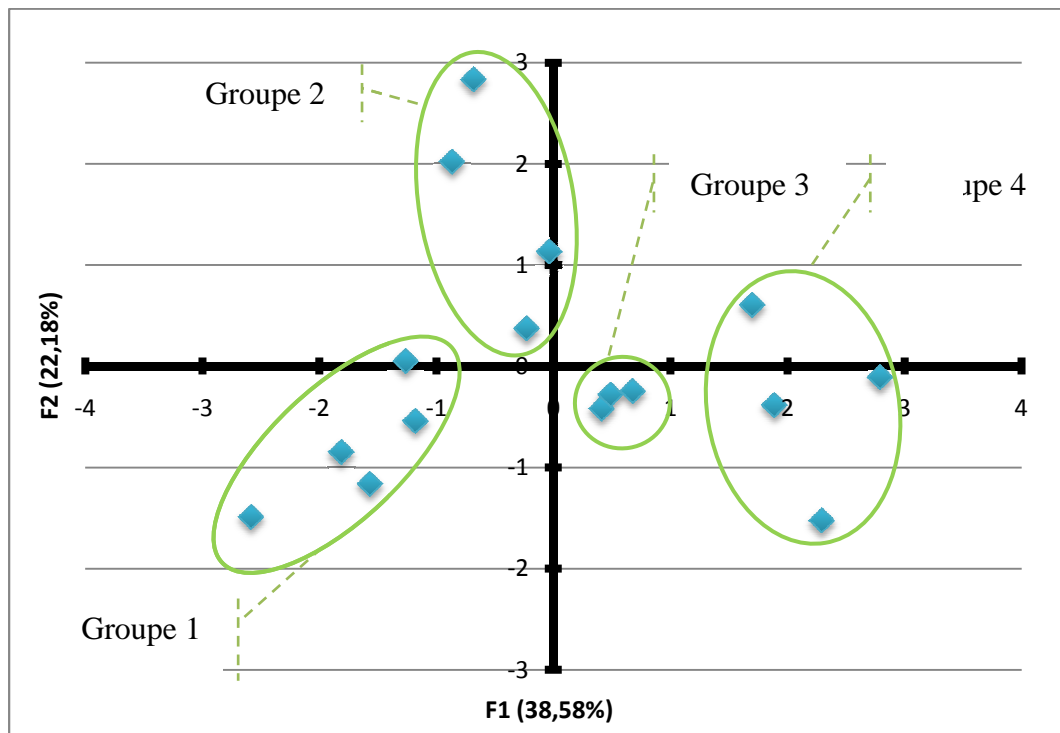
En définitive, le panorama des coopératives certifiées actuellement résulte de vagues de certification successives au cours des 20 dernières années marquées par des contextes de marché du café différents. Ces adhésions à des moments différents montrent que l'adhésion au CE ne s'explique pas seulement par la conjoncture des prix internationaux et donc que la certification au CE ne répond pas seulement à des stratégies de réponses vis-à-vis des crises sur le marché mondial. Cet échelonnement des dates de certification des OP semble indiquer une différence de stratégie et de

motivation des OP face au Commerce Equitable et que nous allons chercher à caractériser et expliquer dans les parties suivantes.

3.2. Des coopératives structurellement très différentes : un facteur explicatif de ces différentes vagues de certification ?

L'ACP que nous avons réalisée à partir des variables structurelles et de relation au Commerce Equitable nous offre des valeurs F1 et F2 de 60,76% et nous permet de discriminer 4 groupes organisations (figure 3).

Figure 3 : Groupe d'OP selon les résultats de l'ACP (axe F1 et F2 = 60,76%)



Source : enquêtes 2009

L'analyse détaillée des caractéristiques des OP constituantes de ces 4 groupes, en termes de structure (tableau 2) et de participation avec le CE (tableau 3), nous permet de préciser les différences entre ces groupes.

Le groupe 1 comprend exclusivement des OP situées dans la zone caféière Nord, zone marginale pour la production du café d'une part en raison de la faiblesse du volume de production et d'autre part pour la qualité et la réputation de son café (de basse altitude). Ces organisations sont celles qui obtiennent les prix les plus bas du pays : 85\$US/quintal. Les volumes moyens apportés par producteur sont également les plus faibles du Costa Rica (tableau 2). Les coopératives de ce groupe n'ont peu voire pas de concurrence : les acheteurs privés s'étant retirés de cette zone lors de la crise du café du début des années 2000 (com. pers. Président coopérative Cerro Azul, Sarapiquí). Sur 9 acheteurs en café sur la zone, 6 sont des coopératives (site Icafé, 2008) dont 5 appartiennent à

ce groupe 1. Les OP de ce groupe 1 sont de loin les plus petites coopératives du Costa Rica, tant en terme de volume géré par les coopératives (160 108 kilo/OP en moyenne), que de nombre de membre (158 producteurs par coopérative en moyenne). Ces OP ne tirent pas la majorité de leur CA des activités café. En effet, ces coopératives tirent leur chiffre d'affaire essentiellement d'autres activités, non liées au café tels que des commerces (supermarchés, stations essence, etc.). Aucune des coopératives du groupe ne se finance auprès des institutions financières classiques : elles sont complètement dépendantes de la fédération Coocafé et d'Infocoop pour leur financement.

Ces coopératives sont toutes intégrées au CE (tableau 3) et, ce depuis longtemps, puisqu'elles sont en moyennes certifiées en 1991. Elles sont aujourd'hui toutes membres de Coocafé et 3 des coopératives de ce groupe font partie des OP pionnières dans le CE qui ont fondé Coocafé. Elles sont très intégrées au circuit Fairtrade Max Havelaar, vendant en moyenne plus de la moitié de leur production aux acheteurs du Commerce Equitable.

Tableau 2: Caractéristiques structurelles des groupes d'OP caféières (2008/09)

Groupe	N=	Localisation dominante (type de Régions caféière)	Volume moyen par an (kg/an)	Nombre moyens de producteurs	Prix moyen de liquidation (\$US /qtl*)	% moyen du Chiffre d'Affaire provenant du café	Montant financement banques commerciales (\$US)	Montant Financement acteurs Institutionnels (\$US) **
Groupe 1	5	Marginale	160 108	158	84	31%	0	236 000
Groupe 2	4	Périphérique	1 515 700	812	87	74%	725 000	1 492 750
Groupe 3	3	Centrale	2 373 309	1 626	95	39%	2 833 333	62 000
Groupe 4	4	Centrale	5 209 500	3 182	94	51%	10 450 000	250 000

NB : * : qtl = quintal = 400l de cerise soit 46 kg de café vert

** : montant incluant les financements provenant d'INFOCOOP, de COOCAFE et fonds éthiques.

Source : enquêtes 2009

Tableau 3 : Caractéristiques de la participation des OP café au CE (2008/2009)

Groupe	N=	% OP certifiées CE	% OP affiliées à Coocafé	Date moyenne d'entrer dans CE*	% Volume vendu en CE* (%)
Groupe 1	5	100%	100%	1991	55
Groupe 2	4	100%	75%**	1998	22
Groupe 3	3	66%	33%	2008	0
Groupe 4	4	75%	0%	2006	19

NB : * = Pour les coopératives certifiées

** = la coopérative non membre de Coocafé est en cours de processus d'adhésion

Source : enquêtes 2009

Le groupe 2 est constitué de coopératives de différentes zones sont principalement dans des zones périphériques quant à la production café. A l'exception d'une coopérative située dans la zone de Los Santos, zone réputée pour produire le meilleur café du Costa Rica, les autres coopératives de ce groupe sont de la zone de Coto Brus et de la zone Nord, ces deux dernières zones ayant une qualité

inférieure à celle de Los Santos-Tarrazu. Les coopératives de ce groupe sont plus grosses que celle du groupe 1 ; elles rassemblent un plus grand nombre de producteurs que celles du groupe 1, avec en moyenne 812 producteurs/ OP, contre 158 pour les précédentes, et ont aussi un volume supérieur de collecte de plus de 1000 tonnes, en moyenne. Elles obtiennent une meilleure valorisation de leur café, comme en témoignent une moyenne des prix de liquidation légèrement plus élevée que celle du groupe 1. Les coopératives de ce groupe n'ont pas pris le virage de la diversification commerciale et la part leur chiffre d'affaire due au café est encore très importante (74 % en moyenne pour ces coopératives). Ayant un volume supérieur aux OP du groupe 1, elles ont pu se passer des fédérations jusqu'à présent mais à la fois pour des raisons financières et pour des raisons commerciales (développement du portefeuille client), elles ont fini par se rapprocher de Coocafé. En effet, deux d'entre-elles se financent actuellement auprès de Coocafé et les deux autres ont plus de difficultés, n'étant que faiblement financées par les Institutions financières commerciales.

Toutes les coopératives de ce groupe sont certifiées CE, mais à la différence avec le groupe 1, elles n'exportent qu'en moyenne 22% sous la certification Commerce Equitable. Elles sont cependant certifiées, en moyenne depuis 1998, soit depuis plus de 10 ans.

Le groupe 3 regroupe trois OP situées dans une zone traditionnelle de production de café, la vallée occidentale tout proche de la capitale. Ces coopératives sont plus petites que les précédentes (2300 tonnes en moyenne par OP) et ont un café de très bonne qualité, avec un prix moyen payé au producteur de 95 dollars par quintal. Ces coopératives ne se financent qu'à travers des institutions financières commerciales, elles ont une structure financière solide, épaulée par une diversification de leur chiffre d'affaire vers des activités commerciales non agricoles, en moyenne, 60% de leur chiffre d'affaire provient d'activités commerciales non liées au café (supermarchés, stations essences, ...).

Les OP de ce groupe sont moins intégrées au CE que celle du groupe 1 et 2. Sur trois coopératives constituant ce groupe 3, deux se sont certifiées récemment, 2006 et 2009, et n'exportent cependant pas en Commerce Equitable, et la troisième n'est pas certifiée.

Le groupe 4 est constitué d'OP situées principalement dans la zone traditionnelle de culture du café : la zone des vallées centrales et occidentales et la zone de Los Santos. Seule une de ces OP n'est pas située dans cette région mais dans la zone du Perez Zeledon, zone qui n'est pas considérée comme étant traditionnelle en café. Néanmoins la seule coopérative de cette zone a été créée en 1962 est l'une des plus anciennes du Costa Rica. Toutes ces coopératives sont donc anciennes et situées proche de la capitale (sauf pour celle du Perez Zeledon – située cependant sur un grand axe de circulation et dans une ville importante : San Isidro). Ce groupe compte les plus grandes coopératives du Costa Rica. Ce groupe se caractérise ainsi par l'importance des volumes traités par OP (plus de 5000 tonnes de café collecté en moyenne par OP) et leur nombre de membres élevé (toutes ont plus de 1000 membres). La qualité du café de ces coopératives est très bonne, avec un prix moyen de liquidation de 94\$/qtl, similaire à celui du groupe 3. Solides, réputées, ces coopératives trouvent leur financement auprès d'institutions financières commerciales, et comme le groupe précédent, ces coopératives se sont diversifiées. Leur chiffre d'affaire dérivé de l'activité café ne représente comme celle du groupe 3 qu'en moyenne 50% de leur chiffre d'affaire total. Comme celle du groupe 3, ces coopératives ont développé des activités commerciales

(supermarchés,...), mais, pour deux d'entre elles, elles ont également opéré une diversification de leurs activités agricoles depuis longtemps. Deux coopératives de ce groupes sont à la fois collectrices de café et de canne à sucre.

Les coopératives de ce groupes sont certifiées depuis peu : 2004, 2006 et 2009 et l'une d'entre-elles n'est pas certifiée. Mais contrairement au groupe 3, deux coopératives exportent en Commerce Equitable, la troisième a été certifiée trop récemment pour avoir pu exporter déjà en CE en 2008/09. Ainsi, l'une exporte presque 50 % de son café dans les circuits Fairtrade et l'autre 12%.

Nous montrons donc que les OP de café du Costa Rica peuvent être classées en 4 groupes qui sont dans des situations contrastées en termes de caractéristiques structurelles (volume, qualité, structure financières et diversité des activités) et d'insertion au CE (% OP certifiées, date de certification et % de vente en CE).

3.3 De la certification de sauvetage à la certification marketing, un intérêt pour chaque coopérative

L'analyse de données qualitatives recueillies lors des entretiens auprès des dirigeants et salariés des coopératives nous permettent de mettre en perspective et d'interpréter les différences identifiées entre les caractéristiques structurelles des OP et leurs relations avec le Commerce Equitable. Nous pouvons ainsi mettre en évidence pour chacun de ces groupes leurs stratégies vis à vis du Commerce Equitable (tableau 4).

Tableau 4 : Stratégie des groupes d'OP café vis-à-vis du Commerce Equitable (2008/2009)

Groupe	Stratégie vis-à-vis du CE	Niveau d'importance du CE	Relation vis-à-vis du CE
Groupe 1	CE comme stratégie visant à assurer la survie de l'OP dans un contexte défavorable (« stratégie de sauvetage ») OP pionnière du CE	Centrale (rôle dans l'accès au marché, au financement, capacité d'investissement)	Dépendance forte
Groupe 2	CE comme stratégie de diversification des possibilités commerciales et pour l'accès à des ressources de financement	Modéré (intérêt pour commercialisation et financement) mais fort diversification du CA	Dépendance modérée
Groupe 3	CE comme un élément d'une stratégie de diversification commerciale ou de maintien de relation commerciale (« stratégie marketing »)	Marginale (en terme d'accès au marché, financement, capacité investissement)	Pas de dépendance
Groupe 4	CE comme un élément d'une stratégie de diversification commerciale ou de maintien de relation commerciale (« stratégie marketing »)	Marginale (en terme d'accès au marché, financement, capacité investissement)	Pas de dépendance

Source : Enquêtes 2009

Pour le groupe 1, situées dans des zones marginales en termes de production de café, et avec des caractéristiques structurelles défavorables (faibles volumes, qualité de café moyenne), ces OP se sont engagées très tôt dans les marchés différenciés en créant une fédération autour du Commerce Equitable (COOCAFE). Pour ces OP, l'adhésion au CE correspond à une stratégie visant à assurer la survie de l'OP et de la culture de café dans des zones aux potentiels limités tant d'un point de vue de la qualité que de la production ainsi que d'un point de vue des options économiques (zone de faible développement économique). D'après les dirigeants de ces coopératives, l'adhésion au CE a cependant permis aux coopératives de se maintenir et de passer les fortes crises des cours qui ont eu lieu au début des années 2000. Il convient de noter que les coopératives qui étaient dans des zones marginales comme Turrialba et qui n'étaient pas certifiées CE ont disparu suite à la crise du début des années 2000.

Malgré la forte part de leur volume vendu en Commerce Equitable et une capacité d'investissement liée à la prime de développement, ces coopératives ont dû trouver d'autres sources de revenu que le café, à la fois pour rémunérer les coopérateurs, mais également pour se maintenir en tant que structure. Bien que jouant un rôle central pour ces OP, la certification CE n'a pas suffi pour offrir une stabilité à la coopérative d'autant qu'elles ne vendent que la moitié du café sous certification et que l'autre moitié des ventes reste soumise aux cours de la bourse de New York.

En définitive, ces OP sont pour la plupart en difficulté financière, et l'on peut s'interroger sur leur durabilité. En effet, situées dans des zones déprimées économiquement à faible pouvoir d'achat, la diversification vers des activités commerciales ne permet pas de dégager des revenus importants. Par ailleurs, s'il a contribué au maintien de ces coopératives et à l'amélioration de la situation des producteurs, le CE ne permet pas de résoudre les problèmes structurels de ces zones qui sont la désertification des campagnes, le vieillissement de la population et le désintérêt des nouvelles générations pour la culture du café.

Pour les coopératives du groupe 2, le CE joue un rôle moins central que pour les OP du groupe 1. Elles sont également moins dépendantes du CE pour leur maintien. Globalement, le CE correspond pour elles à une stratégie de diversification des possibilités d'accès au marché et d'accès à des ressources de financement. Néanmoins, la situation est contrastée entre les coopératives de ce groupe. Pour deux d'entre elles, le CE joue un rôle encore relativement limité. Ce sont des coopératives qui bien que certifiées exportent très peu en CE. Ces coopératives se sont certifiées seules (i.e. indépendamment de Coocafé) et n'ont pas les contacts commerciaux permettant d'exporter en CE. En outre, elles ont parfois eu des difficultés à respecter l'ensemble des critères permettant de maintenir leur certification. L'une d'entre-elles a été suspendue puis certifiée de nouveau. Ces deux coopératives se sont rapprochées depuis peu de la fédération Coocafé recherchant à la fois des financements et un appui commercial. L'une a été intégrée cette année et pour l'autre, cela est actuellement en cours de discussion. Ceci permettra sûrement à ces coopératives d'exporter en CE et donc de plus bénéficier du CE en terme commercial (vente de café) et d'accès aux ressources financières (à travers Coocafé). Pour les deux autres, le CE occupe une place plus importante. En effet, ces deux autres coopératives parviennent à vendre jusqu'à 50% de leur production en CE. Ces deux coopératives font partie de Coocafé. L'une d'entre-elles est entrée dans le CE dès 1989 et faisait partie des OP fondatrices de Coocafé. L'autre est rentrée plus tardivement dans le CE par l'intermédiaire de Coocafé. Cette coopérative, située dans une zone plus

réputée, a un café de meilleure qualité que les autres coopératives de ce groupe et a pu rapidement développer une part relativement importante d'exportation en CE.

Si pour ces coopératives le CE est moins central dans leur survie que pour celle du groupe 1, il reste un enjeu important car toutes ces coopératives du groupe 2 restent encore très largement centrées sur l'activité café qui représente l'essentiel de leur chiffre d'affaire. A la différence de celle du groupe 1, ces OP ne sont pas en danger. En effet, elles disposent de volumes plus importants en café qui leurs permettent de maintenir leur structure, mais les perspectives de vente de café CE et l'accès à des financements peuvent avoir une influence sur leurs possibilités de développement futur.

Enfin pour les OP des groupes 3 et 4, le CE est une option de diversification des produits ou de maintien de relations commerciales. Ces deux groupes se différencient par leur taille mais cela n'a que peu de conséquences sur leurs orientations stratégiques, notamment en matière de certifications. Elles semblent avoir toutes franchi un palier de volume collecté et une qualité suffisante pour ne s'être tournées vers les certifications que tardivement. Sauf pour deux coopératives, toutes les autres se sont d'abord diversifiées et ont assuré une stabilité financière de leur structure à travers des activités non agricoles. Mais elles se sont récemment intéressées aux certifications et à la diversification de leur offre café. Il faut préciser que ces coopératives sont certifiées par bien d'autres certifications : agriculture biologique, Rainforest Alliance et CAFEpractice en priorité. Les raisons de certifications pour ces coopératives sont essentiellement dues à la demande de Starbucks, qui bien qu'ayant sa propre certification CAFEpractice a demandé à ses coopératives clientes de se certifier Fairtrade Max Havelaar. Nous sommes donc là face à des coopératives qui se sont certifiées pour maintenir ces relations avec un client et qui par la suite souhaitent pouvoir contacter d'autres clients et développer leur portefeuille. Leur but est d'avoir tous les types de café à proposer, avec toutes les certifications possibles : nous sommes face à des certifications « marketing ». Si le volume exporté en CE est pour l'instant relativement bas, il devrait augmenter ces prochaines années.

Deux coopératives de ces groupes ne sont cependant pas certifiées, nous savons que l'une d'entre-elle est actuellement en contact avec FLO et pour l'autre, elle devrait avec l'appui des autres coopératives de son groupe (groupe 3) entrer dans des démarches de certification, même si ce n'est pas en premier lieu sous le label Fairtrade Max Havelaar.

Conclusion

Nous montrons qu'il existe différentes dynamiques de certification, les unes pour les coopératives les plus en difficulté et qui ont besoin de se diversifier pour apporter une valeur ajoutée à un café peu compétitif avec peu de volume. Ces coopératives se trouvent depuis peu face à des coopératives offrant d'important volumes et un café recherché, en termes de qualité. Toutes ces coopératives sont maintenant certifiées et sont en compétition sur le marché du café équitable. A terme, on peut se demander comment les premières coopératives vont pouvoir se différencier sur le marché du café équitable et maintenir leur part de marché en CE.

Il y a ensuite les coopératives qui se sont engagées sans réellement avoir les capacités d'exporter ce café certifié. La stratégie de certification de ces coopératives est plutôt due à une stratégie de

rapprochement d'une institution pouvant les appuyer financièrement et commercialement, Coocafé, mais ce n'était pas une stratégie directement liée au Commerce Equitable. Et tant qu'elles ne sont pas réellement intégrées au consortium, leur intégration au marché alternatif est limitée.

Enfin, pour d'autres coopératives, l'entrée dans des démarches de certifications est une stratégie de diversification du portefeuille client, stratégie commerciale que peuvent mettre en place les OP qui ont un important volume qu'elles peuvent segmenter. Cette stratégie est plus difficilement mise en place par des OP ayant un petit volume. Bien qu'exportant pour certaines un volume en CE relativement faible cette configuration risque de changer puisque ces OP travaillent beaucoup avec Starbucks, qui a favorisé la certification de certaines de ces OP et qui l'année prochaine achèteront tout leur café en Commerce Equitable, ce qui est déjà le cas pour l'une d'entre-elles.

Les exigences croissantes de qualité de la part des consommateurs entraînent les coopératives pionnières du Commerce Equitable dans une situation difficile. Toutes ces coopératives sont des coopératives de petits producteurs, mais les plus petites coopératives d'entre elles peuvent avoir un rôle qui va au-delà de la collecte et commercialisation de café, puisqu'elles restent les seules organisations économiques encore actives dans des zones en difficultés. Le maintien du tissu rural passe par le maintien de ces coopératives. Se voyant en difficulté, malgré leur certification elles se sont orientées vers d'autres activités, non agricoles parfois, quel est alors le rôle du Commerce Equitable ?

Ce qui est intéressant dans la distinction des stratégies d'entrée dans le CE c'est de bien comprendre quel appui ces coopératives attendaient de la certification. Les outils à décliner pour ces OP doivent prendre en compte ces différences afin d'appuyer au plus juste ces coopératives. Des coopératives pionnières aux coopératives actuellement intégrées, les problématiques de ces OP sont différentes, les acteurs du Commerce Equitable en ayant conscience réfléchissent actuellement à l'amélioration des modalités d'appui aux OP membres. Entre la croissance du Commerce Equitable et la volonté de continuer à servir les OP, développer des outils pour autant d'OP sur tant de filières différentes n'est pas aisé, d'autres études s'intéressant aux types d'OP dans différentes filières seraient intéressantes à développer afin d'appuyer les réflexions des acteurs du développement.

Bibliographie

- Bacon, C. 2005. Confronting the coffee crisis: can fair trade, organic, and specialty coffees reduce small-scale farmer vulnerability in northern Nicaragua? *World Development* 33, n° 3: 497–511.
- Becchetti, L., et M. Costantino. 2008. The effects of fair trade on affiliated producers: An impact analysis on Kenyan farmers. *World Development* 36, n° 5: 823-842.
- Chaddad, F. R, et M. L Cook. 2002. An ownership rights typology of cooperative models. Department of Agricultural Economics Working Paper No. AEW 6.
- Cook, M. L, et C. Iliopoulos. sans date. Beginning to inform the theory of the cooperative firm: Emergence of the new generation cooperative. *LTA* 4, n° 99: 525–535.
- De Ferran, F. 2004. Quelles motivations à la consommation de produits issus du commerce équitable en fonction du circuit de distribution emprunté? Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Puyricard, CEROG.
- Hall, C. 1991. *El Cafe y el Desarrollo historico-Geographico de Costa Rica*, Editorial Costa Rica.
- Helfer, J. P, M. Kalika, et J. Orsoni. 2006. *Management: stratégie et organisation*. 6 éd. Vuibert.
- Huybrechts, B., et S. Mertens. 2006. Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises. Illustrations à travers la filière du commerce équitable. *Revue Internationale de Gestion*.
- ICAFFE. 2004. Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica. Instituto del Café de Costa Rica.
- ICAFFE. 2008. Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica. Instituto del Café de Costa Rica.
- Kessari, M-E. 2006. Quel mode de gouvernance pour un système de financement efficace d'une organisation de producteurs et de ses membres? Etude de cas de la Conacado en République Dominicaine. Mémoire DEA, SupAgro/IRC Montpellier. 126pp.
- Krivokapic-Skoko, B. 2002. The Concept and Classifications of Agricultural Co-operatives. ACCORD Paper 8.
- Kyriakopoulos, K. 1998. Agricultural cooperatives: organizing for market-orientation. Dans IAMA World Congress VIII, "Building Relationships to Feed the World: Firms, Chains, Blocs." Uruguay, Punta Del Este. Vol. 29.
- Le Velly, R. 2006. Le commerce équitable: des échanges marchands contre et dans le marché. *Revue française de sociologie*, n° 2006: 319–340.
- Le Velly, Ronan. 2009. Quel commerce équitable pour quel développement durable ? *Innovations* 30, n° 2: 99. doi:10.3917/inno.030.0099.
- Murray, D. L, L. T Raynolds, et P. L Taylor. 2006. The future of Fair Trade coffee: dilemmas facing Latin America's small-scale producers. *Development in Practice* 16, n° 2.
- Nilsson, J. 2001. Organisational principles for co-operative firms* 1. *Scandinavian journal of management* 17, n° 3: 329–356.
- Poret, S. 2006. Le commerce équitable face à la grande distribution. Cahier n: 01.
- . 2007. Les défis du commerce équitable dans l'hémisphère Nord. *Économie rurale*, n° 6: 56–70.
- Raynolds, L. T. 2002. Poverty alleviation through participation in Fair Trade coffee networks:

existing research and critical issues. Colorado State University.

Rodriguez N. 2006. Les organisations paysannes, leurs relations et leur rôle dans la participation au développement rural : le cas de la région Huetar Norte au Costa Rica, thèse de doctorat Université Paris 1 Le Panthéon Sorbonne.

Rodríguez, N., et E. Maitre d'Hotel. 2004. Las organizaciones frente a la evolución de las políticas públicas en Costa Rica: una relectura histórica de las estrategias de las organizaciones de productores agrícolas de la Región Huetar Norte. Anuario de Estudios Centroamericanos (Costa Rica).(30, n°. 1: 27–50.

Ruerd, R., Ed. 2009. The impact of Faire Trade. Wageningen, Wageningen Academic Publishers.

Saenz-Segura, F. and G. Zuniga-Arias (2009). Assessment of the effect of Fair Trade on small holder producers in Costa Rica: a comparative study in the coffee sector. The impact of Faire Trade. R. E. Ruerd. Wageningen, Wageningen Academic Publishers: 117-135.

Van Bekkum, O. F. 2001. Cooperative models and farm policy reform. Van Gorcum.