



Ethical
Trading
Initiative



La chaîne d'approvisionnement de la banane :

Comment les pratiques d'achat des
distributeurs influencent la situation
des producteurs, des exportateurs
et des travailleurs

Rapport du groupe



Sommaire

Résumé	3
Introduction	15
Contexte	16
Qui a rédigé ce rapport ?	16
Aperçu de la recherche	17
Interprétation des résultats	18
Résumé du cadre alimentaire de l'ETI	19
Comparaison de l'expérience des fournisseurs avec le point de vue des distributeurs	20
Principaux points soulevés par les fournisseurs	22
Principales conclusions des distributeurs	25
Pratiques d'achat et recommandations destinées aux acheteurs, fondées sur les principes du Cadre alimentaire de l'ETI	26
Principe n° 2: Partenariat égal	26
Principe n° 3: Planification collaborative de la production	30
Principe n° 4: Conditions de paiement équitables	37
Principe n° 5: Calcul des coûts durable	44
Conséquences des pratiques d'achat des distributeurs sur les travailleurs	55
Conclusion	64
Annexes	66

Résumé

Jusqu'à présent, les efforts visant à améliorer les conditions de travail dans le secteur de la banane se sont principalement concentrés sur le maillon de la production. Cela a laissé de côté un aspect essentiel : l'impact des pratiques d'achat des distributeurs sur les travailleurs. Ce rapport vise à combler cette lacune.

Il s'appuie sur diverses enquêtes menées auprès de fournisseurs de premier et de deuxième rang ainsi que de distributeurs. L'étude a permis d'identifier les domaines dans lesquels l'expérience des fournisseurs et la perception interne des distributeurs concordent, ainsi que ceux où elles divergent. Elle met en lumière les facteurs structurels et opérationnels qui déterminent ces différences et examine comment certaines pratiques d'achat entraînent des répercussions sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et, en fin de compte, sur les travailleurs. Outre ces conclusions, le rapport met en évidence certaines lacunes et définit les domaines prioritaires dans lesquels des améliorations doivent être apportées.

En fédérant les équipes commerciales et éthiques autour d'une vision commune de l'achat responsable, cette initiative vise à renforcer les relations entre les fournisseurs et les distributeurs, à réduire les risques liés aux droits humains et à contribuer à la mise en place de salaires décents dans le secteur de la banane.

Travailleurs concernés par l'évaluation

90 898 salariés permanents

7 020 travailleurs intérimaires

Comparaison de l'expérience des fournisseurs avec le point de vue des distributeurs

Une série d'enquêtes et d'entretiens a été menée auprès des fournisseurs et des acheteurs de leurs distributeurs concernant le [Cadre commun pour les pratiques d'achat responsables](#) (Cadre alimentaire) de l'ETI :



Principe n° 1 : Intégration interne

L'entreprise acheteuse bénéficie du soutien et de l'engagement de sa haute direction en faveur des PAR, et dispose d'une connaissance approfondie des fournisseurs et des systèmes d'achat existants, ainsi que le impact potentiel sur les droits humains. Ces informations servent à élaborer un plan d'amélioration.



Principe n° 2 : Partenariat égal

L'entreprise acheteuse et ses fournisseurs se considèrent comme des partenaires commerciaux à part entière, entretiennent un dialogue respectueux en matière d'approvisionnement et recherchent des solutions mutuellement avantageuses, en assumant ensemble la responsabilité d'améliorer les conditions de travail.



Principe n° 3 : Planification collaborative de la production

La définition du chemin critique et la planification de la production sont menées en collaboration entre l'entreprise acheteuse et les fournisseurs, avec une répartition équitable des risques et des responsabilités.



Principe n° 4 : Conditions de paiement équitables

L'entreprise acheteuse et les fournisseurs conviennent de conditions de paiement équitables et transparentes qui n'imposent pas de charge disproportionnée à l'une des parties. Les obligations contractuelles sont respectées. Les paiements sont effectués dans leur intégralité et dans les délais.

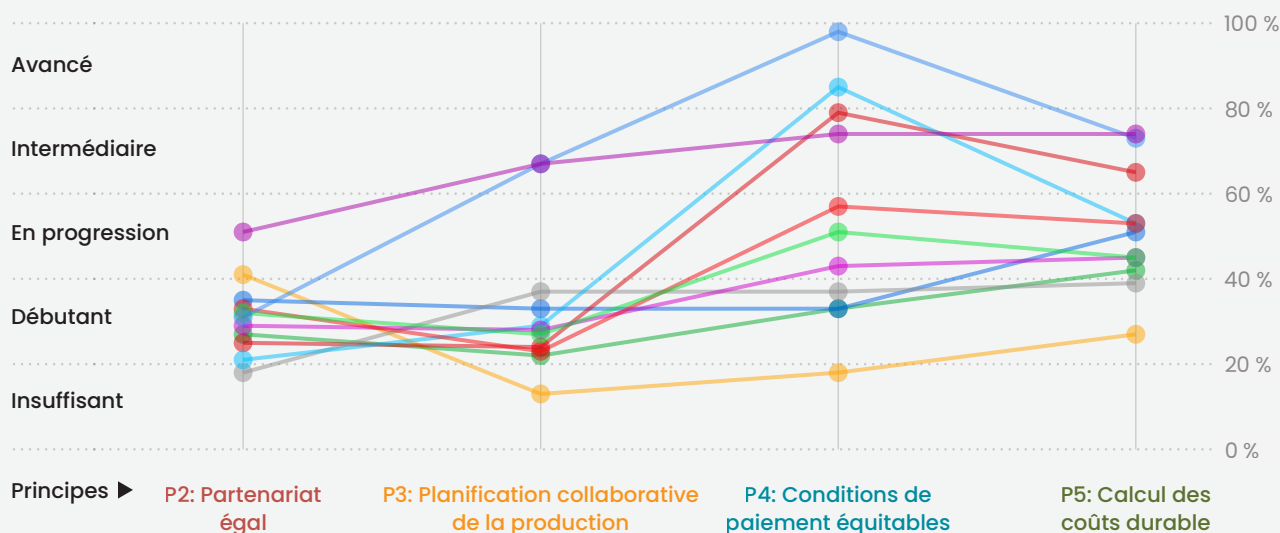


Principe n° 5 : Calcul des coûts durable

Les niveaux de coûts et les procédures de l'entreprise acheteuse favorisent les augmentations salariales et une production durable. Les prix couvrent l'ensemble des coûts de production, conformément aux principes de conduite responsable des entreprises et garantissent une marge bénéficiaire raisonnable et durable aux fournisseurs.

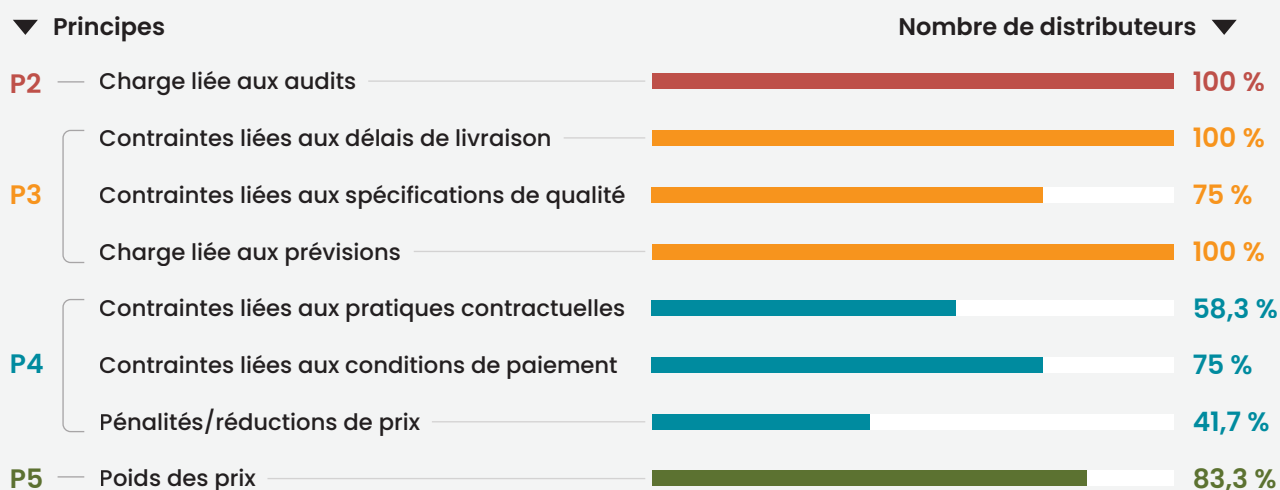
Des questions ont été posées aux fournisseurs sur la manière dont ils évaluaient les performances de chaque distributeur au regard des principes du cadre alimentaire de l'ETI (figure 1). Des questions ont également été posées aux distributeurs pour savoir dans quelle mesure ils estimaient que certains problèmes spécifiques étaient courants au sein de leurs chaînes d'approvisionnement. Les résultats mettent en évidence les points de convergence et de divergence entre les différents points de vue, et identifient les lacunes en matière de compréhension, de mise en œuvre et de visibilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

FIGURE 1. COMMENT LES FOURNISSEURS ONT ÉVALUÉ LES DISTRIBUTEURS AU REGARD DES PRINCIPES DU CADRE ALIMENTAIRE DE L'ETI



La figure 2 montre que les problèmes les plus fréquemment signalés entre fournisseurs et distributeurs, tous principes confondus, concernent le principe n° 2 (partenariat équitable) et le principe n° 3 (planification collaborative de la production). Même si elles sont moins marquées, les difficultés liées au principe n° 4 (conditions de paiement équitables) et au principe n° 5 (tarification durable) restent manifestes. Il convient toutefois de noter ici que les résultats peuvent être influencés par des rapports de force, car les fournisseurs sont susceptibles de faire preuve d'une certaine prudence lorsqu'ils rendent compte de questions susceptibles d'affecter leurs relations commerciales.

FIGURE 2. DANS QUELLE MESURE CERTAINS PROBLÈMES SONT-ILS COURANTS DANS LES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT DES DISTRIBUTEURS ?



Principaux problèmes signalés par les fournisseurs

► Dynamiques de pouvoir et conditions de paiement non négociables

Les décisions commerciales prises par les distributeurs ont une forte incidence sur la chaîne d'approvisionnement et les conditions de travail. Il est rarement possible pour les fournisseurs de refuser des prix bas ou des conditions défavorables, compte tenu de la nécessité de s'assurer un volume d'activité suffisant, même lorsque cela entraîne des difficultés de trésorerie ou augmente le risque financier.

► Des prix qui ne couvrent pas le coût réel de production

Les prix bas compromettent la stabilité des marges et entraînent des pertes, tandis que les exigences du marché européen dépassent de plus en plus les normes légales locales sans qu'il y ait d'ajustements de prix correspondants.

► La lassitude face aux certifications et aux audits

Les fournisseurs subissent la pression d'un nombre croissant de normes qui se chevauchent, d'un champ d'application des audits de plus en plus large et d'une durée des audits de plus en plus longue.

► Cahiers des charges divergents

Les cahiers des charges techniques varient considérablement d'un marché à l'autre, ce qui augmente les coûts de production, génère des déchets supplémentaires et complique la logistique pour les fournisseurs qui approvisionnent plusieurs destinations. De plus, les petits producteurs et les organisations de travailleurs ne sont souvent pas consultés lors de l'élaboration de ces exigences.

► Pressions liées aux faibles prix de détail et aux pratiques de gestion des sinistres

Les fournisseurs ont fait valoir que des améliorations significatives tout au long de la chaîne d'approvisionnement (notamment des augmentations salariales) nécessitent, en fin de compte, une hausse des prix de détail. Il existe une tension persistante entre les stratégies à bas coût des distributeurs et la hausse des coûts de main-d'œuvre, des intrants et de la mise en conformité.

► Engagements en matière d'un salaire décent

Si les engagements en faveur d'un salaire décent sont bien accueillis dans leur principe, les fournisseurs ont fait état de difficultés importantes dans leur mise en œuvre. Bien que les détaillants s'engagent souvent à combler l'écart salarial, les fournisseurs ont fait remarquer que, dans la pratique, ils finissent parfois par en supporter eux-mêmes une partie du coût. Les fournisseurs et les distributeurs ont souligné que les critères relatifs au salaire décent pouvaient influencer de plus en plus les décisions d'approvisionnement, certains laissant entendre qu'on observait une tendance à privilégier les pays où les écarts salariaux sont faibles, voire inexistant.

Principales conclusions des distributeurs

Les enquêtes et entretiens menées auprès des distributeurs ont également mis en évidence certaines conclusions clés, les entretiens portant notamment sur le principe n° 1 et les processus internes :

Les distributeurs ont indiqué que la coordination interne était essentielle pour garantir la cohérence des attentes et réduire la pression involontaire exercée sur les fournisseurs. L'engagement de la direction est largement considéré comme essentiel pour renforcer les systèmes internes visant à favoriser des pratiques d'achat plus responsables — cet engagement influençant l'affectation des ressources, la collaboration entre les équipes et la priorité accordée à l'achat responsable dans la prise de décisions commerciales. On constate également des différences notables dans la manière dont les équipes chargées des achats et des droits humains appréhendent les difficultés rencontrées par les fournisseurs. Si les distributeurs s'accordent globalement sur les principaux sujets de préoccupation — notamment les pressions sur les prix et les contraintes liées à la certification —, cela ne signifie pas pour autant qu'ils aient pleinement conscience des répercussions, réelles ou perçues, que ces pressions entraînent en amont pour les travailleurs. Beaucoup ont également souligné que, même si les relations de longue date avec les fournisseurs sont positives, ils reconnaissent que cela ne se traduit pas automatiquement par des pratiques d'achat responsables et peut, en réalité, masquer des pressions structurelles sous-jacentes.

Conclusions et recommandations à l'intention des distributeurs, fondées sur les principes du Cadre alimentaire

L'enquête et les entretiens ont permis d'examiner de plus près les pratiques d'achat des distributeurs au regard de chacun des principes du Cadre alimentaire. Les résultats montrent une divergence manifeste entre les expériences réelles des fournisseurs et le point de vue des distributeurs. Sur la base de ces conclusions, des recommandations sont formulées pour chaque principe (à noter que le principe n° 1 n'est pas abordé, les fournisseurs ne pouvant pas se prononcer sur les processus internes des distributeurs).

Principe n° 2 Conclusions et recommandations

La charge liée aux audits et à la certification exerce une pression sur les fournisseurs, les travailleurs, les sous-traitants ou les producteurs, et au moins un fournisseur par distributeur a vu sa charge administrative augmenter. Les points de vue des distributeurs et des fournisseurs divergent fortement : alors que les équipes d'achat considèrent les audits comme des exigences de conformité courantes, les fournisseurs font état de contraintes opérationnelles et financières considérables. Les audits et les certifications ont été systématiquement décrits comme faisant double emploi, mobilisant d'importantes ressources et difficiles à remettre en question, ce qui contribue à creuser un fossé de perception entre fournisseurs et acheteurs. Les distributeurs devraient donc s'efforcer de mettre en place des mécanismes de retour d'information plus efficaces auprès des fournisseurs (2.5) et de s'améliorer en permanence (2.6) en :

Améliorant les processus d'audit et de certification (2.5 → renvoie au point 2.6)

- ▶ Mettre en place un mécanisme structuré permettant aux fournisseurs de signaler les exigences d'audit redondantes ou disproportionnées, en veillant à ce qu'ils puissent faire part de leurs préoccupations sans encourir de risque commercial.
- ▶ Réexaminer les processus d'audit afin d'identifier les cas où les exigences se chevauchent ou génèrent une charge de travail inutile.
- ▶ Améliorer la prévisibilité en fournissant des délais clairs, en précisant les attentes en matière de documentation et en signalant les changements à l'avance.

Renforçant les canaux de communication avec les fournisseurs (2.5)

- ▶ Mettre en place un dispositif simple permettant aux fournisseurs d'expliquer en quoi les audits, les délais ou d'autres exigences ont une incidence sur leurs activités.
- ▶ Intégrer les retours d'information des fournisseurs dans la planification interne et les contrôles de conformité, en veillant à ce que les répercussions opérationnelles soient prises en compte lors des ajustements.
- ▶ Faire preuve de réactivité en expliquant aux fournisseurs en quoi leurs suggestions ont contribué à apporter des améliorations.

Améliorant la cohérence et la prévisibilité de la communication (2.5)

- ▶ Veiller à ce que la communication soit rapide, axée sur les solutions et cohérente entre les équipes, afin de limiter les messages contradictoires.
- ▶ Mettre en place des procédures d'escalade claires afin que les fournisseurs puissent signaler les difficultés opérationnelles sans encourir de risque commercial.
- ▶ Communiquer les décisions et les changements suffisamment tôt afin de laisser aux fournisseurs le temps de s'organiser.

Intégrant l'amélioration continue (2.6)

- ▶ Suivre les problèmes récurrents soulevés par les fournisseurs (tels que la duplication des audits, les demandes de dernière minute ou les exigences peu claires).
- ▶ Utiliser ces données pour adapter les processus internes, en veillant à ce que les attentes restent raisonnables et réalisables.
- ▶ Évaluer régulièrement les progrès réalisés afin de s'assurer que les améliorations perdurent dans le temps.

Principe n° 3 Conclusions et recommandations

Les problèmes liés à la planification de la production sont des facteurs de coûts qui exercent une pression considérable sur les fournisseurs, les travailleurs, les sous-traitants et les producteurs. Ces répercussions se traduisent par un stress accru chez les travailleurs, des horaires plus longs, des problèmes de moral et des préoccupations en matière de sécurité, et se répercutent également sur les réseaux de sous-traitants sous la forme d'une charge administrative accrue, de coûts de production plus élevés et de difficultés financières. Les données révèlent également un écart manifeste entre la façon dont les distributeurs perçoivent le fonctionnement de la planification et la manière dont les fournisseurs la vivent dans la pratique — la planification de la production constituant une source majeure de pression tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les défis liés à la planification de la production sont de nature systémique, les changements de calendrier de dernière minute, le manque de précision des prévisions et l'évolution des cahiers des charges figurant parmi les problèmes les plus fréquents. Les distributeurs doivent donc garantir une répartition équitable des risques (3.5), des mécanismes de retour d'information plus efficaces auprès des fournisseurs (2.5) et une amélioration continue (2.6) en :

Réduisant les modifications de dernière minute dans le calendrier (3.1)

- ▶ Examiner les processus décisionnels internes afin d'identifier l'origine des modifications de dernière minute et de déterminer comment les éviter.
- ▶ Tirer parti des informations fournies par les fournisseurs pour affiner les processus de planification et identifier les goulots d'étranglement récurrents.
- ▶ Évaluer les répercussions sur les opérations et les travailleurs lorsque des changements sont inévitables, et répartir les coûts associés le cas échéant afin de garantir une répartition équitable des risques.

Améliorant la précision et le niveau de détail des prévisions (3.4)

- ▶ Fournir des hypothèses de prévision plus claires et les mettre à jour régulièrement à mesure que les conditions du marché évoluent.
- ▶ Impliquer les fournisseurs dans l'examen des prévisions afin de s'assurer que les volumes et les délais prévus correspondent bien à la réalité opérationnelle.
- ▶ Améliorer la précision des prévisions afin de réduire les perturbations en aval et la pression liée aux heures supplémentaires.

Améliorant la stabilité et la clarté des spécifications (3.1, 3.2 et 3.3)

- ▶ Vérifier dès le début, avant le début de la production, que les cahiers des charges sont réalisables et complets.
- ▶ Limiter au maximum les modifications apportées aux cahiers des charges en cours de projet et, lorsque des changements s'avèrent nécessaires, harmoniser les calendriers et communiquer clairement leurs répercussions.
- ▶ Suivre la fréquence et les causes des modifications apportées aux cahiers des charges afin d'identifier les possibilités d'amélioration des processus internes.

Intégrant les retours d'information structurés des fournisseurs dans les cycles de planification (2.5 et 2.6)

- ▶ Mettre en place un mécanisme simple permettant aux fournisseurs de signaler les difficultés liées à la planification.
- ▶ Intégrer ces retours d'expérience dans les revues de planification, en veillant à ce que l'expérience des fournisseurs alimente le processus d'amélioration continue.
- ▶ Utiliser les tendances qui se dégagent des retours d'expérience pour identifier les problèmes systémiques et adapter les processus internes en conséquence.

Principe n° 4 Conclusions et recommandations

Les distributeurs estiment généralement que leurs pratiques en matière de contrats et de paiement fonctionnent bien. Ils qualifient leurs conditions de paiement d'équitables, favorables et bien comprises. Une fois encore, les réponses des fournisseurs font état d'une réalité différente, dans laquelle les conditions de paiement constituent une source de difficultés financières. Les délais de paiement prolongés, les pénalités et les clauses contractuelles déséquilibrées entraînent des conséquences telles que le recours forcé à l'emprunt, l'augmentation des coûts de financement, des difficultés à rémunérer les salariés et des pertes financières. Le principe n° 4 constitue donc un domaine qui mérite une attention particulière, notamment compte tenu du lien entre les pressions financières et les conséquences pour les travailleurs, telles que les retards de paiement des salaires, les suppressions d'emplois et la réduction des investissements dans les conditions de travail.

✓ PROBLÈME GÉNÉRAL

Les fournisseurs indiquent que les conditions contractuelles et de paiement constituent une source majeure de pression financière : les délais de paiement trop longs, les pénalités et la marge de manœuvre limitée en matière de négociation génèrent des tensions chez les fournisseurs, les travailleurs et les sous-traitants. Les distributeurs doivent trouver des moyens de renforcer leur alignement sur le [Cadre commun pour les PAR dans les industries manufacturières](#) en matière de « Négociation responsable des garanties contractuelles » (4.1) et de « Responsabilités contractuelles mutuelles » (4.2) en :

Les délais de paiement actuels entraînent souvent des difficultés de trésorerie, limitent les investissements dans l'amélioration des conditions de travail et conduisent, dans certains cas, à recourir à l'emprunt ou à retarder le versement des salaires. Les distributeurs doivent garantir des paiements ponctuels, des engagements financiers équitables et l'absence de modifications rétroactives (principes 4.1 à 4.3) en veillant à :

Les pénalités constituent un autre domaine où les fournisseurs sont confrontés à une certaine imprévisibilité. Les distributeurs devraient s'efforcer de n'imposer que des sanctions proportionnées et fondées sur des preuves (4.4) et d'identifier et de traiter les causes profondes (4.5) en :

Les fournisseurs ont également souligné la nécessité d'assurer la transparence et l'équité des pratiques de paiement à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement et parmi les intermédiaires. Les distributeurs devraient veiller à l'équité entre les différents niveaux (4.6) en :

✓ RECOMMANDATIONS

- ▶ Adoptant des clauses contractuelles garantissant aux fournisseurs une réelle possibilité de négocier les conditions, en s'inspirant des clauses contractuelles types du projet « sous-traitance responsable ».
- ▶ Précisant la répartition des responsabilités dans les contrats afin d'éviter un transfert unilatéral des risques.
- ▶ Évitant les contrats de type « à prendre ou à laisser », y compris les clauses de dernière minute ou les modifications unilatérales.

- ▶ Réduire les délais de paiement, en particulier pour les petits fournisseurs ou ceux qui opèrent dans des contextes à haut risque.
- ▶ Recourir, le cas échéant, à des acomptes ou à des préfinancements pour assurer la stabilité de la trésorerie.
- ▶ Veiller à ce que toute modification des conditions convenues soit communiquée à l'avance et fasse l'objet d'un accord mutuel.

- ▶ Veillant à ce que les sanctions soient proportionnées, transparentes et fondées sur des preuves claires, tout en laissant aux fournisseurs la possibilité de se défendre.
- ▶ Suivant la fréquence et les causes des pénalités et en s'attaquant aux problèmes systémiques inhérents aux pratiques d'achat qui y contribuent.

- ▶ Renforçant la surveillance des intermédiaires afin de garantir que les conditions de paiement et les pénalités appliquées en aval soient conformes aux normes convenues.
- ▶ Exigeant la transparence quant aux délais de paiement et aux retenues à tous les niveaux impliqués dans l'exécution des commandes.

Principe n° 5 Conclusions et recommandations

Les pratiques en matière de tarification constituent un autre facteur majeur de pression financière tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les pratiques tarifaires non durables ne se limitent pas à des cas isolés, mais sont en réalité très répandues chez les distributeurs. Les pressions qui en découlent sont liées à des répercussions en amont, telles que la diminution de la capacité à rémunérer les travailleurs, l'assouplissement des normes en matière de travail ou d'environnement, ainsi que des pertes financières, plusieurs de ces répercussions étant classées parmi les préjudices de catégorie 5. Et ce, bien que les acheteurs considèrent leurs pratiques tarifaires comme collaboratives, responsables et conformes aux objectifs de développement durable.

✓ PROBLÈME GÉNÉRAL

Les structures tarifaires actuelles ne permettent souvent pas de couvrir les coûts de production, les salaires, les exigences réglementaires ni de dégager une marge bénéficiaire raisonnable. En réponse à cela, les distributeurs devraient s'assurer qu'ils paient des prix qui couvrent les coûts liés à une conduite commerciale responsable (5.1) en :

Certains fournisseurs ont indiqué que les prix n'avaient pas suivi la hausse des coûts de main-d'œuvre ou de production. Dans ce contexte, les distributeurs doivent veiller à répercuter les hausses de salaires et de coûts (5.2) en :

Si les distributeurs se sont engagés à verser des salaires décents, l'expérience des fournisseurs montre que cet engagement est inégal et qu'il n'est pas toujours soutenu par une politique de prix permettant d'améliorer les salaires. Les distributeurs doivent donc s'efforcer de comprendre l'écart en matière de salaire décent (5.3) et de mettre en œuvre des stratégies de gestion des coûts pour garantir des salaires décents (5.4) en :

✓ RECOMMANDATIONS

- ▶ Révisant les modèles de calcul des coûts afin de s'assurer que les prix reflètent l'intégralité des coûts liés à une production responsable, notamment la main-d'œuvre, les intrants et les exigences réglementaires.
 - ▶ Évitant les mécanismes de fixation des prix (tels que les appels d'offres agressifs ou les enchères à double mise) qui font baisser les prix en dessous de niveaux de coûts raisonnables.
 - ▶ Veillant à ce que les prévisions, les délais de livraison et la stabilité des commandes permettent aux fournisseurs de maintenir le niveau des salaires et de respecter les normes du travail.
-
- ▶ Mettant en place une procédure claire pour examiner les demandes des fournisseurs liées aux ajustements du salaire minimum, à la hausse des coûts des intrants ou aux exigences de conformité.
 - ▶ Veillant à ce que les hausses de coûts justifiées soient répercutées sur les prix d'achat dans un délai raisonnable.
 - ▶ Intégrant les prévisions tarifaires liées aux salaires dans les accords commerciaux afin de protéger les fournisseurs contre les pressions à la baisse qui compromettent les engagements salariaux.
-
- ▶ Utilisant des repères reconnus pour calculer l'écart salarial et déterminer quels niveaux de rémunération permettraient de progresser.
 - ▶ Lorsque des contributions volontaires sont mises en place, les distributeurs doivent les maintenir et éviter de répercuter les obligations liées à l'écart salarial sur leurs fournisseurs.
 - ▶ Collaborant avec les fournisseurs à l'élaboration de plans structurés visant à réduire les écarts en matière de salaire décent, en veillant à ce que les décisions commerciales n'incitent pas à s'approvisionner au détriment des régions où ces écarts sont les plus importants.
 - ▶ Lorsque des ajustements de prix liés aux salaires sont effectués, il convient de vérifier (en concertation avec les représentants des travailleurs) que ces montants parviennent bien aux travailleurs comme prévu.
 - ▶ Mettant en place une procédure corrective lorsque les prix s'avèrent inférieurs aux niveaux de coûts raisonnables, en veillant à ce que des ajustements soient effectués et à ce que de telles situations ne se reproduisent plus.

✓ PROBLÈME GÉNÉRAL

Si les syndicats ou les représentants élus des travailleurs sont présents sur la plupart des sites de production, les distributeurs ne se montrent pas toujours disposés à les associer aux discussions relatives aux salaires. En réponse, les distributeurs doivent s'efforcer de se conformer aux principes relatifs à la participation des travailleurs et de leurs représentants (5.5) en :

✓ RECOMMANDATIONS

- ▶ Encourageant les fournisseurs à associer les représentants légitimes des travailleurs aux discussions sur les salaires, les conditions de travail et la mise en œuvre des conditions de vie, conformément aux structures de représentation des travailleurs reconnues.
- ▶ Veillant à ce que les pratiques d'achat et les pressions commerciales ne compromettent pas la capacité des représentants des travailleurs à participer de manière significative, conformément aux principes de l'OIT et à l'importance accordée par le Cadre alimentaire à la promotion d'une participation effective des travailleurs.





Conséquences des pratiques d'achat des distributeurs sur les travailleurs

Les données ont révélé une tendance constante qui met en évidence la manière dont les conséquences des pratiques d'achat irresponsables se répercutent en aval dans la chaîne d'approvisionnement. La pression exercée au niveau des achats se traduit par une charge pour le fournisseur, qui se répercute ensuite sur les travailleurs, ce qui, à son tour, répercute l'instabilité et des pertes chez les fournisseurs en amont.

Les répercussions liées aux principes n° 2 et n° 3 consistent principalement en des contraintes opérationnelles à court terme auxquelles les fournisseurs doivent réagir immédiatement. Il s'agit notamment d'augmenter les heures supplémentaires, d'intensifier la production, de réaffecter le personnel à la dernière minute ou d'absorber des coûts imprévus dans des marges déjà très serrées. En revanche, les répercussions liées aux principes n° 4 et n° 5 traduisent des conséquences systémiques à plus long terme qui surviennent lorsque les conditions commerciales, notamment les contraintes tarifaires, sont systématiquement insuffisantes. Il s'agit notamment de suppressions d'emplois, d'une baisse du nombre d'offres d'emploi, de retards de paiement des salaires, d'une hausse des coûts de financement et d'une détérioration des relations commerciales en amont.

Les données montrent que des pratiques d'achat irresponsables ont des répercussions sur l'ensemble du système. Il ne s'agit pas de décisions commerciales prises isolément. Par exemple, certains fournisseurs indiquent avoir réagi en prenant des mesures telles que la réduction des coûts, l'intensification de la production et le recours accru à des modalités de travail flexibles. Les travailleurs en subissent alors les conséquences sous forme d'horaires plus longs, d'une intensité de travail accrue, de revenus instables et d'une sécurité de l'emploi réduite.

Plusieurs problèmes récurrents ont été mis en évidence :

- ▶ Les prix de détail influencent l'évolution des salaires et limitent leur augmentation.
- ▶ Les réductions de prix sur base de la qualité réduisent la stabilité des revenus.
- ▶ Les exigences en matière de certification imposées par les distributeurs entraînent des coûts importants.
- ▶ Les habitudes d'achat sont source d'imprévisibilité et entraînent une augmentation du temps de travail.
- ▶ La pression sur les prix favorise le recours à une main-d'œuvre précaire et informelle.
- ▶ Les normes privées propres à chaque distributeur augmentent les coûts d'exploitation et réduisent la marge salariale.
- ▶ Les systèmes de rémunération à la pièce sont de plus en plus exigeants en raison de la pression sur les prix.
- ▶ Les pratiques d'achat irresponsables ont un impact disproportionné sur les femmes.

Conclusion

Ce rapport démontre clairement que les pratiques d'achat des distributeurs ont un impact significatif sur les conditions de travail et les droits des travailleurs dans le secteur de la banane. Les données montrent que la pression exercée sur les fournisseurs se répercute en cascade : d'abord sur les activités mêmes du fournisseur, puis sur les conditions de travail, et enfin sur les réseaux de sous-traitants et de producteurs.

Les fournisseurs ont régulièrement signalé que les pratiques d'achat des distributeurs — notamment leur manière de planifier, de prévoir, de fixer les prix, de conclure des contrats, de réaliser des audits et de payer — ont des conséquences directes et souvent graves sur leurs activités et sur les conditions de travail de leurs employés. Nous avons constaté, par exemple, qu'environ 14 000 travailleurs auraient pu subir un stress accru lié aux pressions exercées par les distributeurs sur les prix, ou avoir été soumis à de longues heures de travail en raison des pressions.

Ces résultats montrent que les échecs ne sont ni isolés ni liés au contexte. Alors que les distributeurs de bananes se disaient systématiquement confiants dans leurs propres pratiques, les fournisseurs faisaient état d'une réalité bien différente — un écart qui se manifestait dans tous les domaines, qu'il s'agisse de la planification, de la tarification, des paiements ou des audits. C'est peut-être dans le domaine des conditions contractuelles que ce contraste est le plus frappant : tous les acheteurs interrogés ont déclaré ne pas contraindre les fournisseurs à accepter ces conditions, tandis que la moitié des fournisseurs ont affirmé le contraire. Ou encore, alors que la quasi-totalité des acheteurs de la grande distribution considéraient que leurs exigences en matière d'audit étaient gérables et courantes, la plupart des fournisseurs affirmaient le contraire : selon eux, ces exigences constituent une source évidente de difficultés opérationnelles et financières.

La représentation indépendante des travailleurs — par le biais des syndicats ou de comités d'entreprise élus — reste essentielle pour garantir que les avancées en matière de salaires et de conditions de travail répondent aux besoins des travailleurs. Les pratiques d'achat des distributeurs créent les conditions permettant cette participation. Pourtant, les données ont montré que ce soutien était inégal, car le contexte général des pressions commerciales, façonné par les pratiques d'achat, influence les conditions dans lesquelles les représentants des travailleurs exercent leurs fonctions.

L'achat responsable n'est pas une option facultative, ni un détail opérationnel à traiter en aval. Pour que le secteur de la banane connaisse une amélioration significative et durable, les pratiques d'achat doivent constituer un élément central de la diligence raisonnable en matière de droits humains. Si l'on ne s'attaque pas à ces problèmes, les progrès en matière de salaire décent, de travail décent et de conduite responsable des entreprises resteront limités, fragiles et inégaux.

L'urgence d'agir est accentuée par le contexte mondial

Ce rapport s'inscrit dans un contexte de marché mondial qui subit lui-même des pressions croissantes. L'analyse du marché de la banane 2024 de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)¹ montre que les phénomènes météorologiques extrêmes, la hausse des coûts de production, la volatilité des devises et la propagation de la souche tropicale n° 4 (TR4) ont réduit les volumes de bananes disponibles à l'exportation dans de nombreux grands pays producteurs. Par ailleurs, les prix à l'importation en Europe et aux États-Unis ont baissé de 2 à 5 % en 2024. Cette combinaison d'un approvisionnement instable, de risques de production croissants et de la baisse des prix du marché a contraint de nombreux producteurs à opérer avec des marges réduites et en baisse. Dans un contexte mondial fragile, les pratiques d'achat des distributeurs revêtent une importance accrue, car leurs décisions commerciales peuvent soit contribuer à stabiliser des chaînes d'approvisionnement déjà sous pression, soit aggraver les difficultés rencontrées par les fournisseurs et les travailleurs.

¹ FAO (2024). Analyse du marché de la banane 2024. Rome : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

Introduction

Les bananes constituent un produit phare pour la plupart des distributeurs alimentaires. Les conditions de travail dans ce secteur ayant été mises en avant au cours de la dernière décennie, les distributeurs, les fournisseurs, les syndicats, les organismes de certification et les organisations de la société civile ont tous déployé des efforts considérables pour améliorer ces conditions, notamment en s'engageant en faveur d'un salaire décent et en abordant plus largement les questions relatives aux droits humains. Malgré une activité intense, un domaine est resté largement inexploré. En d'autres termes, la manière dont les pratiques d'achat des distributeurs influencent la situation des producteurs, des exportateurs et des travailleurs.

Ce rapport vise à combler cette lacune. Son objectif principal est de comprendre comment les pratiques d'achat sont conçues, mises en œuvre et vécues tout au long de la chaîne d'approvisionnement de la banane. Après tout, les pratiques d'achat jouent un rôle central dans la définition des relations commerciales et ont une incidence sur les conditions de travail des fournisseurs et des travailleurs. Les décisions quotidiennes peuvent soit atténuer, soit aggraver les risques liés aux droits humains, avoir une incidence sur la stabilité de la chaîne d'approvisionnement et déterminer si les fournisseurs sont en mesure d'offrir des conditions de travail décentes.

Le rapport s'appuie sur diverses enquêtes menées tant auprès des fournisseurs que des distributeurs. Cette étude a permis d'identifier les domaines dans lesquels l'expérience des fournisseurs et la perception interne des distributeurs concordent ou divergent, de mettre en évidence les facteurs structurels et opérationnels à l'origine de ces différences, et d'examiner comment certaines pratiques d'achat ont des répercussions sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et, en fin de compte, sur les travailleurs.

Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas déjà des exemples positifs de pratiques d'achat responsables. Il y en a. Certains distributeurs ont conclu des accords à plus long terme, beaucoup se sont efforcés de mieux cerner les écarts en matière de salaire décent, et l'un d'entre eux s'efforce de raccourcir les délais de paiement et d'avancer les paiements afin de soutenir la trésorerie de ses fournisseurs. Mais notre objectif général est d'aider les distributeurs à identifier leurs lacunes et à définir les domaines prioritaires à améliorer, en s'appuyant sur le [Cadre commun pour les pratiques d'achat responsables](#) (Cadre alimentaire) de l'ETI. En fédérant les équipes commerciales et éthiques autour d'une vision commune de l'achat responsable, cette initiative vise à renforcer les relations entre fournisseurs et distributeurs, à réduire les risques liés aux droits humains et à contribuer à l'adoption de pratiques d'achat responsables dans le secteur de la banane.

Contexte

Qui a rédigé ce rapport ?

Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une initiative plus large visant à garantir des salaires décents dans le secteur de la banane. Cela inclut le groupe de travail des distributeurs allemands sur le revenu de subsistance et les salaires décents, coordonné par l'Initiative pour des [chaînes d'approvisionnement agricoles durables](#) (SASI) de la [Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit](#) (GIZ), ainsi que l'engagement national « Engagement des distributeurs pour des salaires décents dans les chaînes d'approvisionnement en bananes » en Belgique, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, coordonné par l'[IDH](#). Ces deux initiatives visent à promouvoir des salaires décents et à réduire les écarts salariaux existants au sein de leurs chaînes d'approvisionnement en bananes entre 2025 et 2027. Les pratiques d'achat responsable ont été identifiées comme un levier essentiel pour atteindre ces objectifs. Vous trouverez de plus amples informations sur ces engagements, ainsi que sur les travaux antérieurs relatifs aux pratiques d'achat, dans les annexes.

L'évaluation a été réalisée en collaboration avec l'Ethical Trading Initiative (ETI) et s'est déroulée dans le cadre d'un processus collectif réunissant douze distributeurs participant aux engagements sur la banane pris par les secteurs de la distribution allemand, belge, néerlandais et britannique.

Magasins participants



Albert Heijn



ALDI Nord



ALDI SOUTH
Group



Asda



Co-op



Delhaize



Jumbo



Kaufland



Morrisons



REWE Group



Sainsbury's



Tesco

Aperçu de la recherche

Pour établir ce rapport, des enquêtes approfondies et des entretiens ont été menés auprès des fournisseurs de bananes de premier et de deuxième rang, ainsi qu'auprès de leurs distributeurs (acheteurs). L'objectif était de comprendre les pratiques d'achat actuelles des distributeurs, leur incidence sur la chaîne d'approvisionnement et la mesure dans laquelle ces pratiques sont conformes au cadre alimentaire de l'ETI.

Les données issues à la fois d'enquêtes et d'entretiens ont été utilisées pour :

- ▶ Générer des notes sur les pratiques d'achat pour chaque distributeur.
- ▶ Évaluer les décisions d'achat actuelles de chaque distributeur, les retours d'information des fournisseurs de premier et deuxième rang ayant permis de déterminer si ces décisions sont perçues comme responsables.
- ▶ Mettre en évidence les liens entre les pratiques d'achat des distributeurs et leur incidence sur les fournisseurs, y compris la manière dont cela pourrait ensuite se répercuter sur les droits et les conditions de travail des travailleurs.

Qui a été interrogé ?

Fournisseurs

- ▶ Enquêtes auprès des fournisseurs de premier et de deuxième rang.
- ▶ Entretiens avec des informateurs clés parmi les fournisseurs de la chaîne d'approvisionnement de la banane.

Distributeurs

- ▶ Enquêtes menées auprès des équipes d'achat des 12 distributeurs concernés.
- ▶ Enquêtes menées auprès des équipes chargées des droits humains et de l'éthique au sein des enseignes de distribution.
- ▶ Entretiens avec des interlocuteurs clés au sein des équipes des distributeurs.

Remarque concernant l'échantillon de l'enquête auprès des fournisseurs

Au total, 111 réponses au questionnaire ont été reçues de la part de 34 fournisseurs de premier et de deuxième rang. (Un même fournisseur peut approvisionner plusieurs distributeurs, ce qui explique pourquoi le nombre de réponses à l'enquête est supérieur au nombre de fournisseurs.) La confidentialité de tous les fournisseurs a été préservée tout au long du processus.

L'enquête porte sur les fournisseurs, leurs salariés, ainsi que leurs sous-traitants et/ou producteurs, notamment :

90 898 salariés permanents, dont **31 207** salariées à durée indéterminée

7 020 travailleurs intérimaires, dont **1 841** travailleuses intérimaires

La méthodologie détaillée de l'enquête est disponible dans la section « [Annexes](#) ».

Interprétation des résultats

Vous trouverez ci-dessous quelques remarques contextuelles importantes qui vous aideront à interpréter les conclusions de ce rapport :

- ▶ Étant donné qu'il existe un déséquilibre de pouvoir marqué entre les fournisseurs et les distributeurs, le fait de dénoncer ouvertement les problèmes et les préjudices peut compromettre les relations commerciales ou les futures commandes des fournisseurs. Cette dynamique risque fort d'inciter fortement à sous-estimer ces problèmes ou à les présenter sous un jour plus modéré.
- ▶ Lorsque les fournisseurs ont signalé des conséquences graves — telles que des pertes d'emploi, des licenciements ou le non-paiement de la totalité du salaire dû aux travailleurs —, celles-ci doivent être considérées comme des indicateurs très fiables de problèmes graves plutôt que comme des limites maximales. Dans la pratique, la prévalence et la gravité réelles de ces préjudices sont probablement plus élevées (et non moins élevées), compte tenu des pressions qui pourraient dissuader les fournisseurs de révéler toute l'étendue des conséquences sur les travailleurs.
- ▶ Comme dans tout projet, la collecte des données s'est heurtée à certaines contraintes. Ces informations ne reflètent que les problèmes et les préjudices signalés par les fournisseurs et ne comprennent aucun témoignage direct des travailleurs, compte tenu de la difficulté que cela aurait représenté. Par conséquent, ces résultats constituent probablement un seuil minimal plutôt que l'ampleur réelle des préjudices subis dans les plantations et/ou les entrepôts de conditionnement.



Résumé du cadre alimentaire de l'ETI

Vous trouverez ci-dessous un résumé du cadre alimentaire de l'ETI. Ce cadre a servi de base pour analyser les résultats de la recherche et formuler des recommandations concernant les domaines prioritaires à améliorer.



Principe n° 1 : Intégration interne

L'entreprise acheteuse bénéficie du soutien et de l'engagement de sa haute direction en faveur des PAR, et dispose d'une connaissance approfondie des fournisseurs et des systèmes d'achat existants, ainsi que le impact potentiel sur les droits humains. Ces informations servent à élaborer un plan d'amélioration. Les PAR sont intégrés aux services des achats et aux autres services concernés de l'entreprise.



Principe n° 2 : Partenariat égal

L'entreprise acheteuse et ses fournisseurs se considèrent comme des partenaires commerciaux à part entière, entretiennent un dialogue respectueux en matière d'approvisionnement et recherchent des solutions mutuellement avantageuses, en assumant ensemble la responsabilité d'améliorer les conditions de travail.



Principe n° 3 : Planification collaborative de la production

La définition du chemin critique et la planification de la production sont menées en collaboration entre l'entreprise acheteuse et les fournisseurs, avec une répartition équitable des risques et des responsabilités.



Principe n° 4 : Conditions de paiement équitables

L'entreprise acheteuse et les fournisseurs conviennent de conditions de paiement équitables et transparentes qui n'imposent pas de charge disproportionnée à l'une des parties. Les obligations contractuelles sont respectées. Les paiements sont effectués dans leur intégralité et dans les délais.



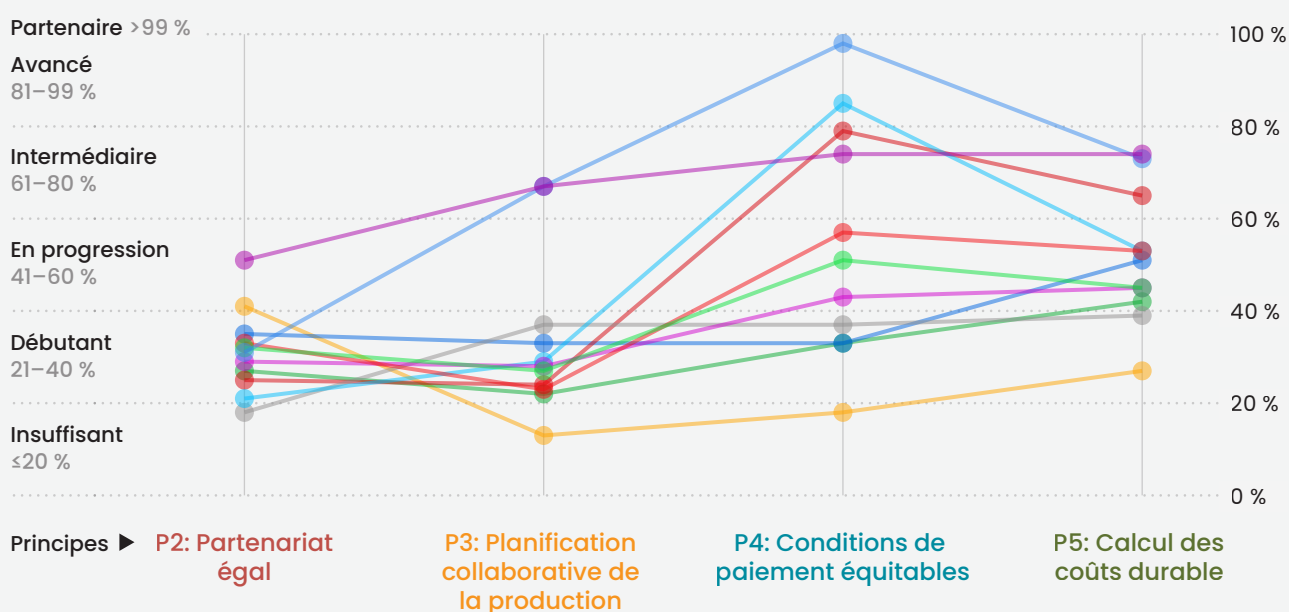
Principe n° 5 : Calcul des coûts durable

Les niveaux de coûts et les procédures de l'entreprise acheteuse favorisent les augmentations salariales et une production durable. Les prix couvrent l'ensemble des coûts de production, conformément aux principes de conduite responsable des entreprises et garantissent une marge bénéficiaire raisonnable et durable aux fournisseurs.

Comparaison de l'expérience des fournisseurs avec le point de vue des distributeurs

On a demandé aux fournisseurs comment ils évaluaient les performances de chaque distributeur au regard des principes du cadre alimentaire de l'ETI. Par ailleurs, on a demandé aux distributeurs dans quelle mesure ils estimaient que certains problèmes spécifiques soient courants au sein de leurs chaînes d'approvisionnement. En comparant les résultats ci-dessous, les données mettent en évidence les points de convergence et de divergence, ce qui permet d'identifier les lacunes en matière de compréhension, de mise en œuvre et de visibilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

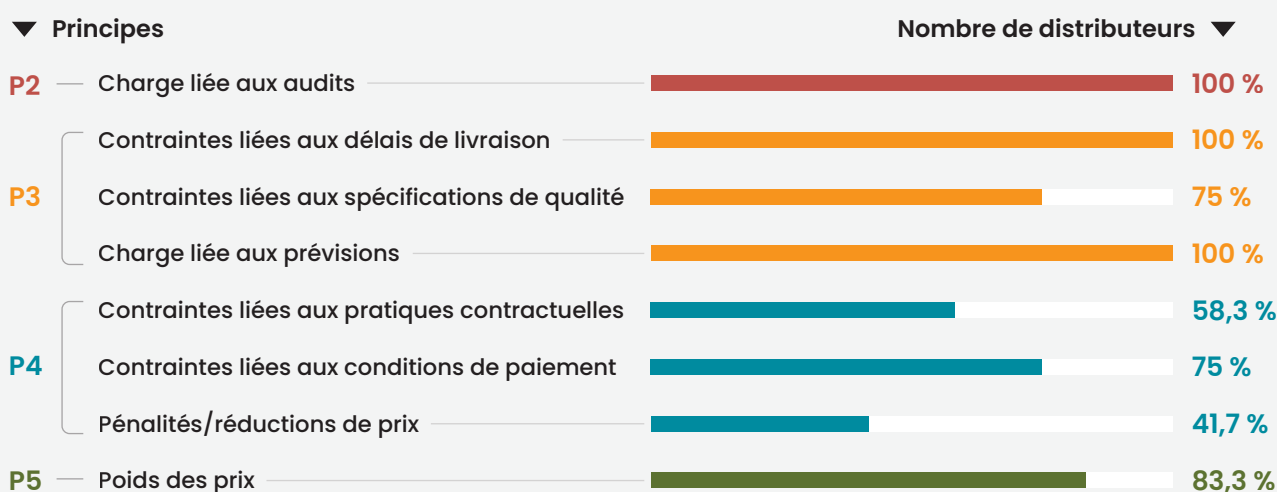
FIGURE 1. COMMENT LES FOURNISSEURS ONT ÉVALUÉ LES DISTRIBUTEURS AU REGARD DES PRINCIPES DU CADRE ALIMENTAIRE DE L'ETI



Pour les principes n° 2 et n° 3, les fournisseurs ont attribué aux distributeurs qui s'approvisionnaient auprès d'eux des notes se situant pour la plupart entre « Insuffisant » et « Débutant ». En ce qui concerne le principe n° 4, le tableau est plus hétérogène : la plupart des enseignes se situent entre les niveaux « Débutant » et « En progression », tandis que deux d'entre elles ont obtenu le niveau « Avancé ». En ce qui concerne le principe n° 5, la plupart des détaillants se situent entre le niveau « Débutant » et le niveau « Intermédiaire ». Cela met clairement en évidence les domaines dans lesquels les fournisseurs estiment que les distributeurs peuvent s'améliorer. (Remarque : Le principe n° 1 n'est pas noté, car il concerne les systèmes internes et les structures de direction, qui ne peuvent pas être évalués par le biais d'enquêtes auprès des fournisseurs.)

Si ces données fournissent un aperçu utile de la manière dont les fournisseurs ont évalué les acheteurs au regard des principes du cadre alimentaire de l'ETI, la figure 2 présente les problèmes signalés par les fournisseurs concernant les 12 distributeurs. Ici, une valeur de 100 % (concernant les audits, les délais de livraison et la charge liée aux prévisions) signifie que tous les distributeurs comptaient au moins un fournisseur ayant signalé un problème. Ces données montrent que le problème ne se limite pas à un seul distributeur, mais qu'il touche plusieurs détaillants.

FIGURE 2. DANS QUELLE MESURE CES PROBLÈMES SPÉCIFIQUES SONT-ILS COURANTS DANS LES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT DES DISTRIBUTEURS ?



Si l'on compare les figures 1 et 2 ci-dessus, les problèmes les plus fréquemment signalés entre fournisseurs et distributeurs concernent le principe n° 2 (charge liée aux audits) et le principe n° 3 (contraintes liées aux délais de livraison, difficultés liées aux cahiers des charges et problèmes de prévision). Bien que moins marquées, les difficultés liées aux principes n° 4 et n° 5 (retards de paiement, poids des pénalités et des remises, ainsi que des préoccupations plus générales concernant la structure des prix) restent manifestes.

À ce stade, il convient de souligner l'influence potentielle des rapports de force (comme évoqué dans la section précédente : Interprétation des résultats). Il semble raisonnable de supposer que les principes du Cadre alimentaire sur lesquels les fournisseurs peuvent plus facilement s'exprimer sont susceptibles d'obtenir des notes plus critiques. À l'inverse, les principes les plus sensibles ou présentant un risque commercial plus élevé (tels que les principes n° 4 et n° 5 relatifs à la tarification) pourraient obtenir des notes comparativement plus élevées, car les fournisseurs pourraient faire preuve d'une certaine prudence lorsqu'ils rendent compte de questions susceptibles d'affecter leurs relations commerciales.

Ces résultats mettent en évidence des lacunes manifestes en matière de compréhension, de mise en œuvre et de visibilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ce sujet est abordé plus loin dans le rapport, qui examine de manière plus approfondie les pratiques d'achat irresponsables pour chacun des principes du Cadre alimentaire, en soulignant à la fois leur ampleur et leurs conséquences, afin de formuler des recommandations visant à améliorer la situation.

Principaux points soulevés par les fournisseurs

Les entretiens menés avec des informateurs clés parmi les fournisseurs ont mis en évidence certains défis systémiques dans l'ensemble du secteur de la banane et ont souligné les dynamiques plus larges de l'industrie qui influencent les pratiques d'achat et les conditions de travail :

► **Dynamiques de pouvoir et pressions commerciales**

Les fournisseurs n'ont cessé de souligner le déséquilibre des rapports de force. Ils ont souligné que les décisions commerciales prises par les distributeurs influencent fortement les conditions tout au long de la chaîne d'approvisionnement (y compris pour les travailleurs). De nombreux fournisseurs ont souligné que, bien qu'ils puissent en théorie refuser des prix bas ou des conditions défavorables, cela est rarement possible dans la pratique, compte tenu de la nécessité de s'assurer un volume d'activité suffisant. Les fournisseurs ont également fait état d'un décalage entre les engagements publics des distributeurs en matière de développement durable et les pressions commerciales auxquelles ils sont soumis lors des négociations.

► **Des prix qui ne couvrent pas le coût réel de production**

Les résultats montrent que les prix de la banane ne couvrent souvent pas le coût réel de production (y compris les exigences en matière d'environnement, de conditions sociales et de droits du travail). Les fournisseurs ont indiqué que les prix bas compromettent la stabilité de leurs marges et les obligent à faire des choix difficiles dans la gestion de leurs activités. Ils ont fait remarquer que les renégociations annuelles ne tiennent souvent pas compte des fluctuations des taux de change, de l'inflation ou de la hausse des coûts d'exploitation. Les fournisseurs ont également souligné que les exigences du marché européen dépassaient de plus en plus les normes légales locales, sans qu'il y ait d'ajustements de prix correspondants. Cela met particulièrement à rude épreuve les petits producteurs et menace la viabilité à long terme du secteur.

► **Le poids des certifications et la lassitude face aux audits**

Les fournisseurs ont désigné les exigences en matière de certification et d'audit comme une source majeure de frustration (juste après les prix). Ils ont souligné à la fois la charge financière et les contraintes administratives et en termes de main-d'œuvre liées à la mise en conformité. Ils ont fait état d'une accumulation croissante de normes qui se chevauchent, d'un élargissement du champ d'application des audits et d'une augmentation du nombre de jours consacrés à ces derniers, souvent sans que les coûts qui en découlent soient pris en compte. Les fournisseurs ont également fait part de leurs inquiétudes quant au fait que les auditeurs sont censés couvrir plusieurs domaines techniques, ce qui nuit à la qualité des audits et accroît les inefficacités. Par ailleurs, bon nombre des principaux fournisseurs de premier rang ont fait part de leurs vives inquiétudes concernant les exigences liées au commerce équitable « Fairtrade », évoquant des normes de plus en plus strictes, des audits interminables et une marge insuffisante pour les producteurs et les exportateurs. Cependant, les fournisseurs de deuxième rang se sont montrés plus favorables aux exigences de Fairtrade, que beaucoup considèrent davantage comme un outil de développement apportant une certaine stabilité et des améliorations significatives de la qualité de vie.

► Des cahiers des charges techniques divergents selon les marchés

Les cahiers des charges techniques varient considérablement d'un marché à l'autre, certains pays imposant des exigences plus strictes en matière de taille, d'emballage et de présentation. Les fournisseurs ont fait remarquer que ces normes divergentes augmentent les coûts de production, génèrent des déchets supplémentaires et compliquent la logistique pour ceux qui desservent plusieurs destinations. Les fournisseurs ont également fait remarquer que les petits producteurs et les organisations de travailleurs ne sont souvent pas consultés lors de l'élaboration ou de la révision de ces exigences, ce qui limite la mesure dans laquelle les cahiers des charges reflètent les réalités du terrain.

► Conditions de paiement non négociables

Les fournisseurs ont indiqué que les conditions de paiement sont souvent non négociables et doivent être acceptées pour préserver les relations commerciales, même lorsqu'elles entraînent des difficultés de trésorerie ou augmentent le risque financier.

► Pressions liées au faible niveau des prix de détail et aux pratiques de gestion des réclamations

Les fournisseurs ont largement fait valoir que les prix de vente au détail des bananes restaient artificiellement bas et que toute amélioration significative tout au long de la chaîne d'approvisionnement — y compris les augmentations salariales — nécessiterait en fin de compte une hausse des prix de détail. De nombreux fournisseurs ont fait état d'une tension persistante entre les stratégies de prix bas des distributeurs et la hausse des coûts de main-d'œuvre, des intrants et des mesures de conformité. Les fournisseurs ont également souligné que les pratiques en matière de gestion des sinistres peuvent avoir une incidence considérable sur la stabilité financière. Certains ont ainsi indiqué que les sinistres peuvent anéantir des mois de recettes et que les coûts associés ne sont pas toujours répartis de manière proportionnelle.

► Engagements en faveur d'un salaire décent

Si les engagements en faveur d'un salaire décent sont bien accueillis dans leur principe, les fournisseurs ont fait état de difficultés importantes dans leur mise en œuvre. Bien que les distributeurs s'engagent souvent à combler l'écart salarial permettant de subvenir aux besoins, les fournisseurs ont fait remarquer qu'en pratique, ils finissent parfois par en assumer eux-mêmes une partie des coûts. Les fournisseurs comme les distributeurs ont souligné que les critères relatifs au salaire décent pouvaient de plus en plus influencer les décisions d'approvisionnement, certains laissant entendre qu'on observait une tendance à privilégier les pays où les écarts salariaux sont faibles, voire inexistantes. Les fournisseurs ont estimé que cela désavantageait les producteurs des pays où les écarts sont plus importants et allait à l'encontre de l'objectif des initiatives en faveur d'un salaire décent. Ils ont souligné que pour progresser vers des salaires décents, il fallait une tarification stable, des engagements à long terme et une prise en compte explicite des coûts impliqués.

► Inquiétudes concernant la dynamique des prix Fairtrade et la durabilité

Les fournisseurs ont également fait part de leurs inquiétudes concernant la dynamique des prix Fairtrade. Beaucoup estimaient que le prix minimum Fairtrade reflétait mieux le coût réel de production d'une banane. Cependant, certains ont signalé que, si les distributeurs versent la prime Fairtrade pour les volumes certifiés, ils peuvent parallèlement négocier des prix plus bas pour les bananes conventionnelles provenant de la même exploitation. Cela peut réduire les marges sur les volumes conventionnels et compromettre la stabilité financière que la tarification Fairtrade vise à garantir. Les fournisseurs ont également fait remarquer que les normes Fairtrade continuent de s'étendre sans que les prix ne soient adaptés en conséquence, ce qui engendre des contraintes financières et administratives supplémentaires.

Note concernant les engagements en matière de salaire décent

Le groupe de travail des distributeurs allemands (coordonné par la GIZ) et les initiatives des distributeurs en Belgique, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni (coordonnées par l'IDH) se sont tous engagés à promouvoir des salaires décents au sein de leurs chaînes d'approvisionnement en bananes.

Les principales mesures de mise en œuvre consistent notamment à évaluer et à vérifier les données salariales, ainsi qu'à prendre des mesures pour réduire les écarts en matière de salaire décent. À titre de mesure à court terme, les distributeurs ont accepté de verser des contributions financières volontaires aux exploitations agricoles où des écarts salariaux persistent. Ces contributions volontaires sont définies comme des versements supplémentaires liés aux volumes d'achat d'un distributeur et visent à contribuer à réduire l'écart entre les salaires en vigueur et les seuils de salaire décent. Parallèlement à ces mesures à court terme, les distributeurs étudient également des approches à plus long terme pour combler les écarts en matière de salaire décents, notamment en renforçant le dialogue social sur les salaires au sein des pays producteurs. Pour plus d'informations sur les engagements des distributeurs en matière de salaire décent dans le secteur de la banane, consultez le site web du [Groupe de travail des distributeurs allemands](#) ainsi que les sites web du [programme IDH sur la banane](#).



Principales conclusions des distributeurs

Les enquêtes et les entretiens menés auprès des distributeurs ont également mis en évidence plusieurs conclusions importantes, notamment en ce qui concerne le principe n° 1 et les processus internes :

► La coordination entre les équipes chargées des achats et celles chargées du développement durable varie d'un distributeur à l'autre

Les réponses indiquent que la structure de ces équipes diffère considérablement d'un acteur du secteur à l'autre. Dans certaines entreprises, cela se traduit par des malentendus ou des messages contradictoires adressés aux fournisseurs, tandis que d'autres tirent profit d'une coordination étroite et d'une prise de décision conjointe entre ces deux fonctions. Les distributeurs ont reconnu que la coordination interne était essentielle pour garantir la cohérence des attentes et réduire la pression involontaire exercée sur les fournisseurs.

► Importance de l'engagement de la direction

Les distributeurs considèrent généralement que l'engagement de la direction est essentiel pour renforcer les systèmes internes qui favorisent des pratiques d'achat plus responsables. Les personnes interrogées ont fait remarquer que, sans le soutien de la direction, il est difficile de pérenniser les améliorations. Ils ont souligné que l'engagement de la direction avait une incidence sur l'allocation des ressources, la collaboration entre les équipes et la priorité accordée aux achats responsables dans le cadre des décisions commerciales.

► Les relations à long terme avec les fournisseurs peuvent masquer des tensions sous-jacentes

Les bananes sont généralement considérées comme un secteur simple, caractérisé par une standardisation et une demande stable et prévisible. De nombreux distributeurs ont mis en avant leurs relations de longue date avec leurs fournisseurs, qui s'étendent souvent sur plusieurs décennies, et qu'ils considèrent généralement comme positives. Cependant, les distributeurs ont également reconnu que les relations à long terme ne se traduisent pas automatiquement par des pratiques d'achat responsables et peuvent masquer des pressions structurelles sous-jacentes.

► Une compréhension inégale des défis rencontrés par les fournisseurs

Les réponses montrent qu'il existe des différences notables dans la manière dont les équipes chargées des achats et des droits humains appréhendent les défis rencontrés par les fournisseurs. Si un large consensus s'est dégagé sur les principaux sujets de préoccupation — notamment les contraintes liées à l'audit et à la certification ainsi que les pressions sur les prix —, les distributeurs sont souvent moins conscients des répercussions réelles ou perçues que ces pressions entraînent en amont pour les travailleurs. Certains distributeurs ont reconnu qu'une meilleure visibilité sur les structures de coûts des fournisseurs, les conditions de travail et les contraintes opérationnelles permettrait de prendre des décisions plus éclairées et contribuerait à aligner les pratiques commerciales sur les engagements en matière de droits humains.



Pratiques d'achat et recommandations destinées aux acheteurs, fondées sur les principes du Cadre alimentaire de l'ETI

Principe n° 2 Partenariat égal

Le principe n° 2 du Cadre alimentaire examine la manière dont les pratiques d'achat et les stratégies de communication actuelles sont perçues par les fournisseurs, et compare ces perceptions avec le point de vue des équipes d'achat des distributeurs. L'analyse porte sur la cohérence de la communication, les possibilités offertes aux fournisseurs de faire part de leurs commentaires, ainsi que la mesure dans laquelle ces derniers se sentent soutenus pour répondre aux exigences en matière de conformité et de conditions de travail. Ces analyses montrent comment les dynamiques de partenariat fonctionnent dans la pratique et mettent en lumière les principaux défis auxquels sont confrontés les fournisseurs.

La charge liée à l'audit et à la certification

La charge liée aux audits ou à la certification est apparue comme le thème dominant qui façonne la manière dont les fournisseurs perçoivent leur partenariat et leur communication avec les distributeurs. Sur les 111 réponses des fournisseurs, 36 (soit environ 32 %) indiquent que ces exigences exercent une pression sur leur activité. Les données montrent que les exigences en matière de conformité sont perçues comme lourdes, coûteuses en ressources et insuffisamment accompagnées, et les fournisseurs de l'ensemble des chaînes d'approvisionnement de ces 12 distributeurs ont fait état de charges liées aux audits et aux certifications. La figure 3 ci-dessous résume les types de préjudices subis par les fournisseurs, les travailleurs, les sous-traitants ou les producteurs, tels qu'ils ont été identifiés par les fournisseurs.

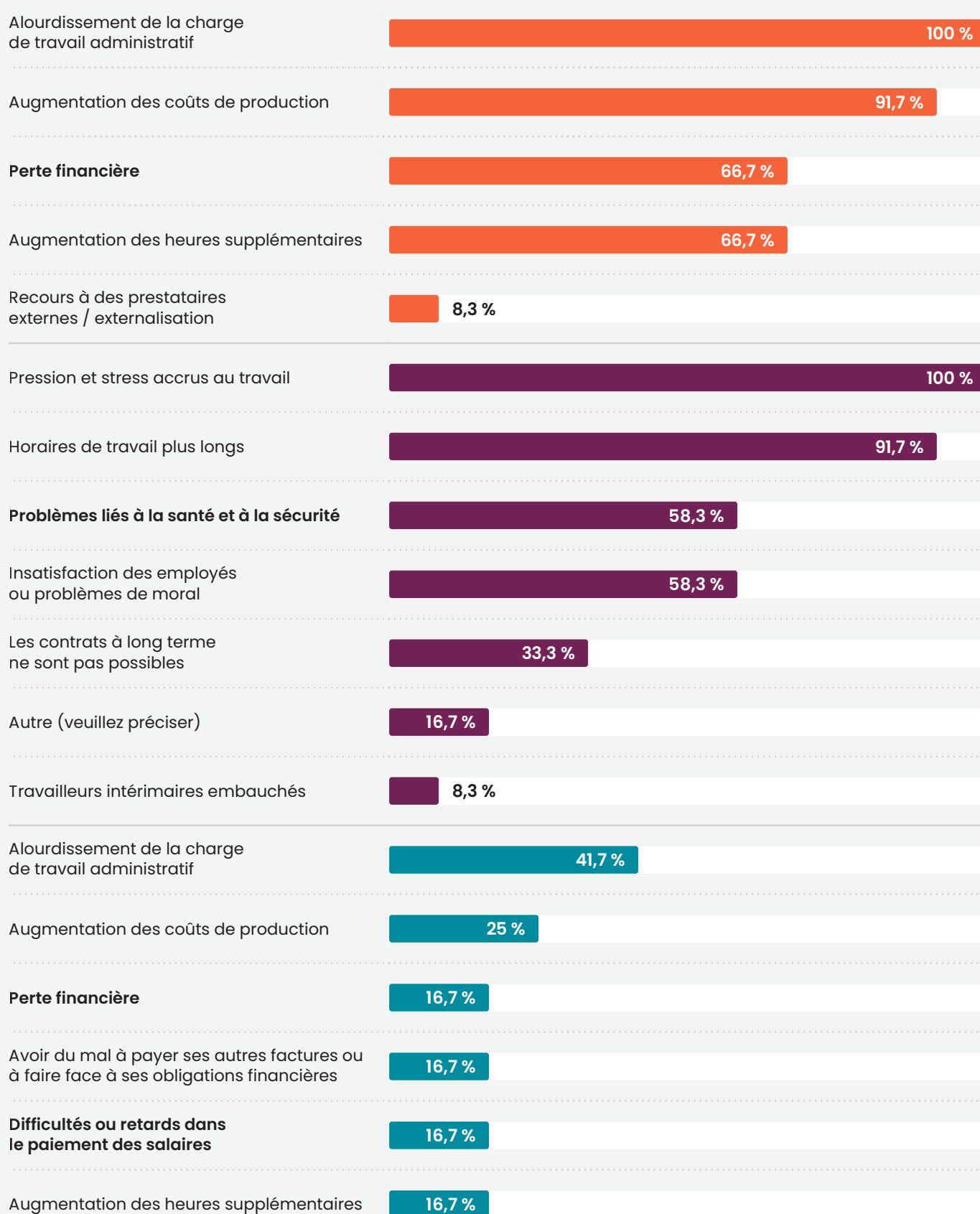


Beaucoup de supermarchés exigent que nous ayons toute une série de certifications, mais quand il s'agit d'appels d'offres, le critère principal reste toujours le prix...

Fournisseur 1

FIGURE 3. LA CHARGE QUE REPRÉSENTENT LES AUDITS ET LES CERTIFICATIONS POUR LES FOURNISSEURS

Gras = conséquences graves ● Conséquences pour les fournisseurs ● Conditions de travail
● Fournisseurs en amont/sous-traitants : répercussions



Ce que ces résultats nous apprennent

La figure 3 ci-dessus montre que la charge liée aux audits et à la certification constitue un problème majeur, d'autant plus qu'elle est exigée par tous les distributeurs et appliquée tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cela se manifeste de multiples façons, exerçant une pression sur les fournisseurs, les travailleurs, les sous-traitants ou les producteurs. Parmi les fournisseurs qui ont souligné que la charge liée aux audits constituait un problème, au moins un fournisseur par distributeur a vu sa charge de travail administratif augmenter (comme le montre le chiffre de 100 %). Au moins un fournisseur dans toutes les chaînes d'approvisionnement des distributeurs a également indiqué que les audits et les certifications entraînaient une augmentation de la charge de travail et du stress.

C'est également un domaine où les points de vue des distributeurs et des fournisseurs divergent fortement. Les équipes d'achat des distributeurs considèrent généralement les audits comme des exigences de conformité courantes, tandis que les fournisseurs font état de contraintes opérationnelles et financières considérables. Parmi tous les acheteurs du secteur de la distribution ayant répondu à l'enquête, 93,33 % n'étaient pas d'accord avec l'affirmation suivante : « Nos exigences en matière d'audit et/ou de certification sont trop strictes ou trop difficiles à satisfaire pour la plupart de nos fournisseurs. » Ce contraste montre que les acheteurs considèrent les exigences d'audit comme gérables et courantes, tandis que les fournisseurs les perçoivent comme une source de contraintes opérationnelles et financières. Cela montre clairement que les pratiques d'audit et de certification méritent d'être examinées de plus près.



Même lorsqu'on nous a demandé si les certifications constituaient une charge pour nous, ce que nous voulions vraiment dire, c'est qu'on nous impose de nombreuses normes qui ont élargi leurs domaines d'audit et qui, aujourd'hui, examinent et exigent toutes les mêmes choses. Cela signifie davantage de jours d'audit pour chacun d'entre eux, ce qui entraîne des coûts plus élevés. Pour aggraver encore la situation, leurs auditeurs ne peuvent pas être des experts dans tous les domaines (travail et droits humains, environnement, santé et sécurité au travail, sécurité alimentaire et développement durable). Auparavant, il existait un organisme de certification spécifique pour chacun de ces domaines.

Fournisseur 2



Principe n° 2 Recommandations

Les données montrent que la qualité d'une relation de partenariat dépend autant des exigences pratiques imposées aux fournisseurs que du style de communication. Les audits et les certifications ont été systématiquement décrits comme faisant double emploi, mobilisant d'importantes ressources et difficiles à remettre en question, ce qui contribue à creuser un fossé de perception entre fournisseurs et acheteurs. Les distributeurs devraient donc s'efforcer de mettre en place des mécanismes de retour d'information plus efficaces auprès des fournisseurs (2.5) et de s'améliorer en permanence (2.6) en :

Améliorant les processus d'audit et de certification (2.5 → renvoie au point 2.6)

- ▶ Mettre en place un mécanisme structuré permettant aux fournisseurs de signaler les exigences d'audit redondantes ou disproportionnées, en veillant à ce qu'ils puissent faire part de leurs préoccupations sans encourir de risque commercial.
- ▶ Réexaminer les processus d'audit afin d'identifier les cas où les exigences se chevauchent ou créent une charge de travail inutile.
- ▶ Améliorer la prévisibilité en fournissant des délais clairs, en précisant les attentes en matière de documentation et en signalant les changements à l'avance.

Renforçant les canaux de communication avec les fournisseurs (2.5)

- ▶ Mettre en place un dispositif simple permettant aux fournisseurs d'expliquer en quoi les audits, les délais ou d'autres exigences ont une incidence sur leurs activités.
- ▶ Intégrer les retours d'information des fournisseurs dans la planification interne et les contrôles de conformité, en veillant à ce que les répercussions opérationnelles soient prises en compte lors des ajustements.
- ▶ Faire preuve de réactivité en expliquant aux fournisseurs en quoi leurs suggestions ont contribué à apporter des améliorations.

Améliorant la cohérence et la prévisibilité de la communication (2.5)

- ▶ Veiller à ce que la communication soit rapide, axée sur les solutions et cohérente entre les équipes, afin de limiter les messages contradictoires.
- ▶ Mettre en place des procédures d'escalade claires afin que les fournisseurs puissent signaler les difficultés opérationnelles sans encourir de risque commercial.
- ▶ Communiquer les décisions et les changements suffisamment tôt afin de laisser aux fournisseurs le temps de s'organiser.

Intégrant l'amélioration continue (2.6)

- ▶ Suivre les problèmes récurrents soulevés par les fournisseurs (tels que la duplication des audits, les demandes de dernière minute, les exigences peu claires).
- ▶ Utiliser ces données pour adapter les processus internes, en veillant à ce que les attentes restent raisonnables et réalisables.
- ▶ Évaluer régulièrement les progrès réalisés afin de s'assurer que les améliorations perdurent dans le temps.

Principe n° 3 Planification collaborative de la production

Le principe n° 3 du cadre alimentaire examine la manière dont les distributeurs coordonnent la planification de la production avec leurs fournisseurs. Cela concerne notamment des domaines tels que les prévisions, les délais de livraison, les cahiers des charges et les modifications intervenant au cours du cycle de production. Dans le cadre de cette évaluation, on a demandé aux fournisseurs s'ils avaient rencontré des problèmes spécifiques liés à la planification de la production avec l'un des distributeurs qu'ils approvisionnent. Les résultats sont présentés dans la figure 4, qui recense les pratiques de planification les plus courantes ainsi que la fréquence à laquelle chaque comportement a été observé chez les 12 distributeurs.

FIGURE 4. COMPORTEMENTS D'ACHAT IRRESPONSABLES AU REGARD DU PRINCIPE N° 3



Les figures 5, 6 et 7 ci-dessous résument ensuite les conséquences de ces comportements pour les fournisseurs, les travailleurs et les sous-traitants ou les producteurs. (Les impacts marqués d'un astérisque correspondent aux effets de catégorie 5, qui sont les plus graves identifiés dans l'évaluation.)

FIGURE 5. CONSÉQUENCES DES CONTRAINTES LIÉES AUX DÉLAIS DE LIVRAISON POUR LES FOURNISSEURS

Gras = conséquences graves ● Conséquences pour les fournisseurs ● Conditions de travail
● Fournisseurs en amont/sous-traitants : répercussions

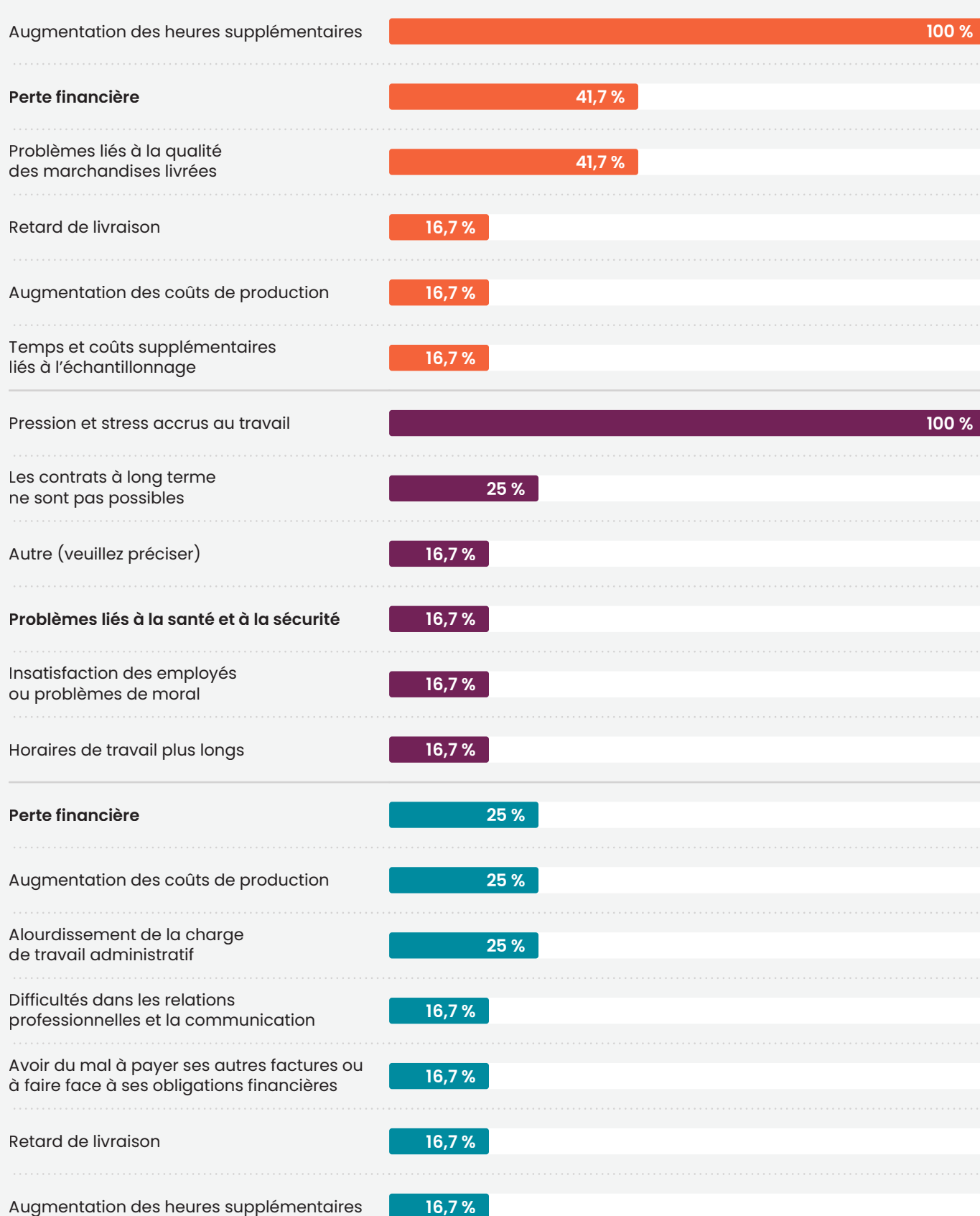


FIGURE 6. IMPACT DES PROBLÈMES DE PRÉVISION SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Gras = conséquences graves ● Conséquences pour les fournisseurs ● Conditions de travail
 ● Fournisseurs en amont/sous-traitants : répercussions

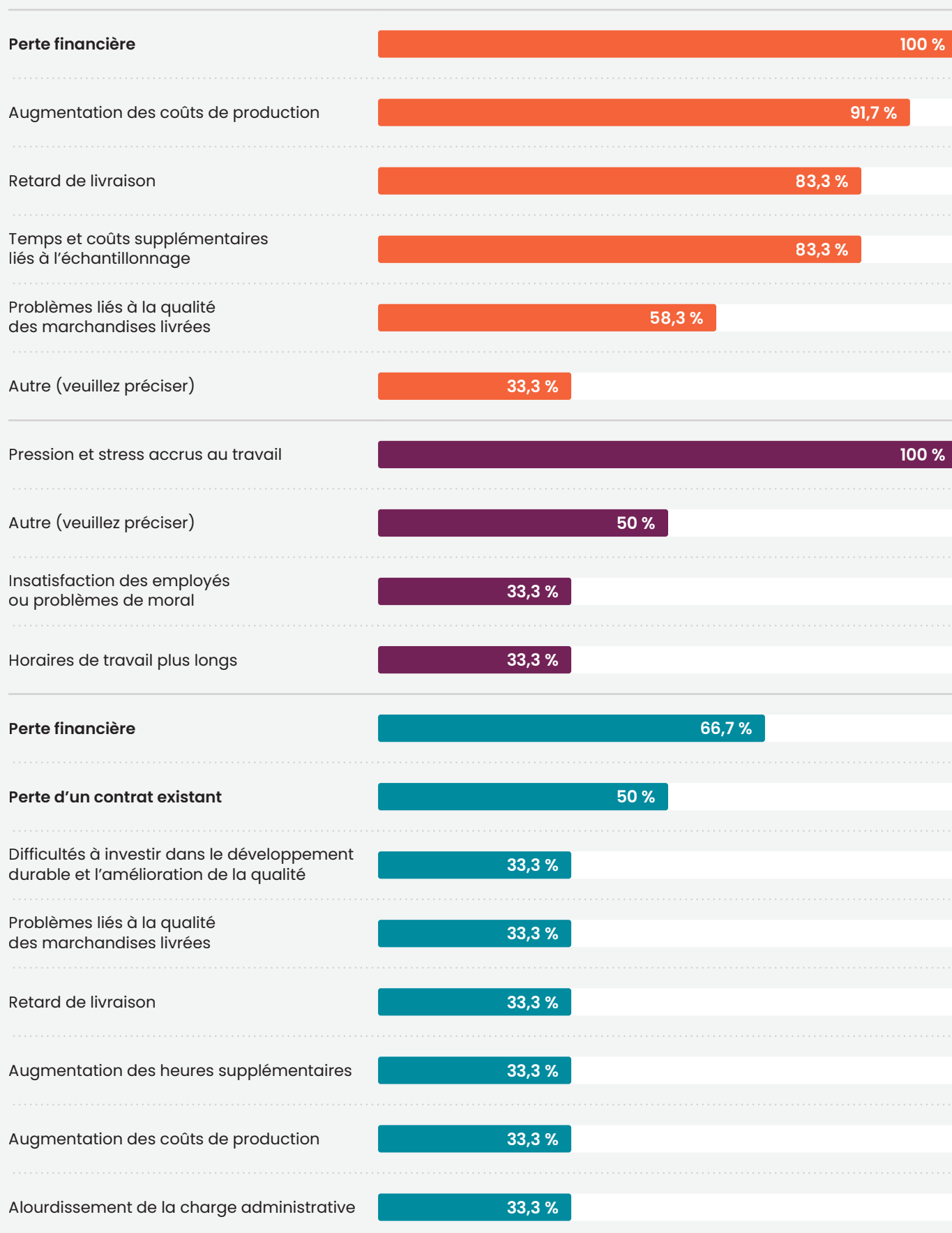
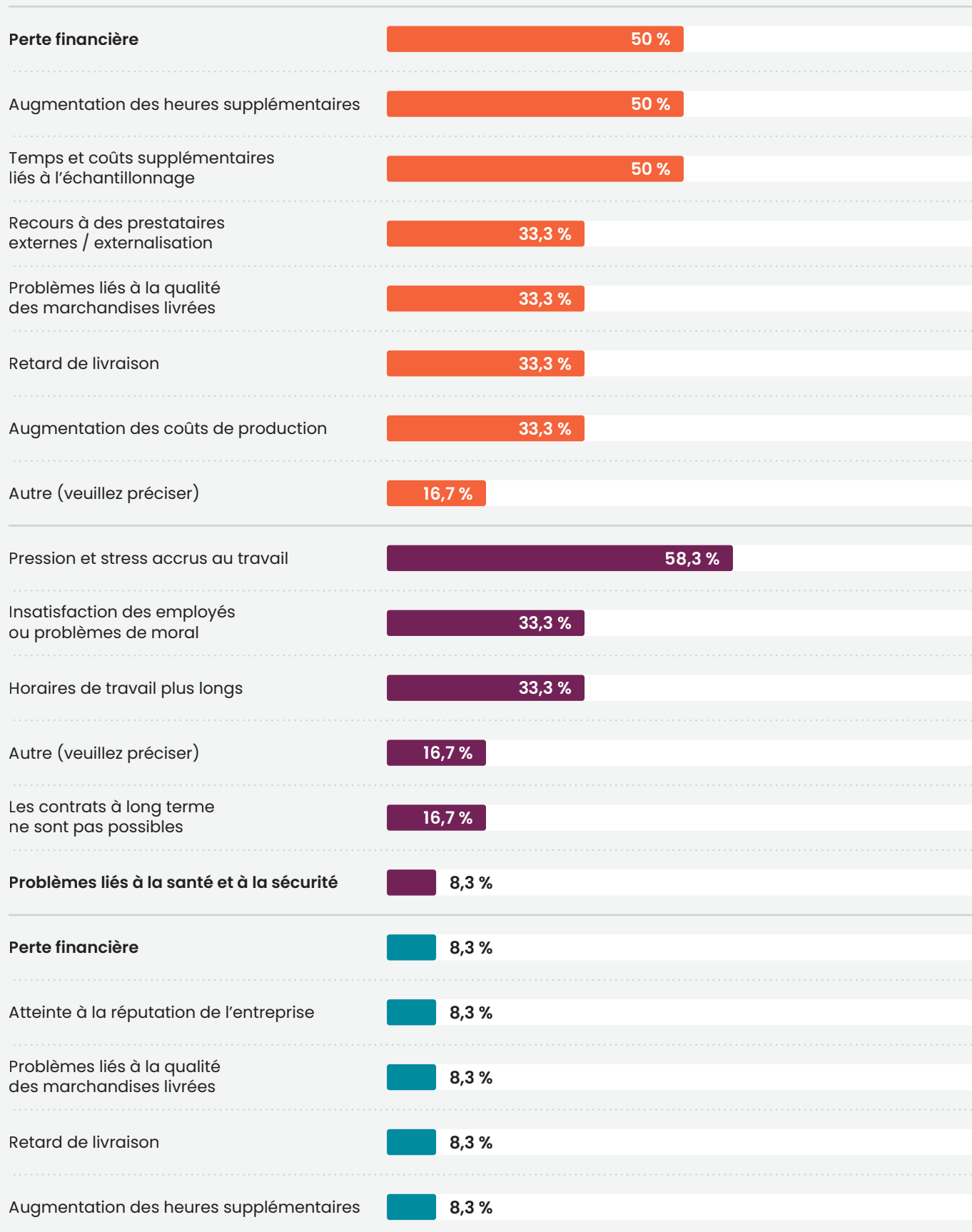


FIGURE 7. CONSÉQUENCES DES CAHIERS DES CHARGES TECHNIQUES SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Gras = conséquences graves ● Conséquences pour les fournisseurs ● Conditions de travail
 ● Fournisseurs en amont/sous-traitants : répercussions



Ce que ces résultats nous apprennent

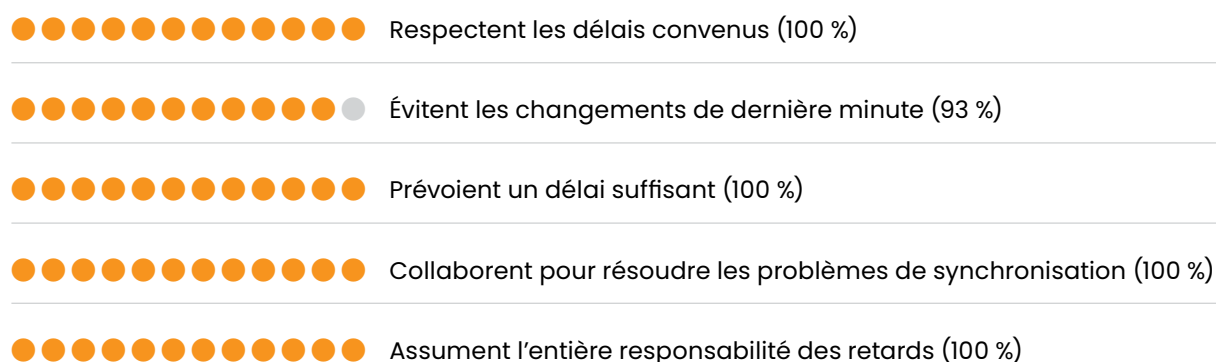
Les données montrent que les problèmes liés à la planification de la production ne se résument pas à de simples ajustements opérationnels. Il s'agit en réalité d'événements qui entraînent des coûts et exercent une pression considérable sur les fournisseurs, les travailleurs, les sous-traitants ou les producteurs. Les pratiques les plus courantes, telles que les modifications de dernière minute des calendriers et les prévisions manquant de temps ou de précision (plus de 90 % des distributeurs), entraînent systématiquement des heures supplémentaires, une augmentation des coûts de production, des problèmes de qualité et des retards de livraison.

Ces répercussions se traduisent par un stress accru chez les travailleurs, une augmentation du temps de travail, des problèmes de moral ainsi que des préoccupations en matière de santé et de sécurité. Elles se répercutent également sur les réseaux de sous-traitants sous la forme d'une charge administrative accrue, d'une hausse des coûts de production et de difficultés financières.

Les données révèlent un écart manifeste entre la façon dont les distributeurs perçoivent le fonctionnement de la planification et la manière dont les fournisseurs la vivent dans la pratique – la planification de la production constituant une source majeure de pression tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Bien que ces défaillances en matière de planification aient des conséquences importantes, elles sont souvent considérées, dans le cadre des activités des distributeurs, comme des aspects courants ou flexibles pouvant faire l'objet de modifications rapides. Les données relatives aux fournisseurs montrent que cette flexibilité a un coût. Même des modifications apportées aux calendriers, aux cahiers des charges ou aux prévisions peuvent entraîner une série de répercussions opérationnelles et financières que les fournisseurs doivent supporter.

Une comparaison avec les auto-évaluations des acheteurs des distributeurs met en évidence un écart manifeste dans la perception. Les acheteurs indiquent très majoritairement qu'ils :



Les acheteurs indiquent qu'ils fournissent des cahiers des charges clairs, des prévisions précises et font preuve d'une bonne collaboration en matière de planification, tandis que les fournisseurs signalent des problèmes fréquents dans ces mêmes domaines. Cela met en évidence un décalage manifeste entre la façon dont les acheteurs perçoivent le fonctionnement de la planification et la manière dont les fournisseurs la vivent dans la pratique.

Les résultats montrent également que la planification de la production est une source majeure de pression tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ces problèmes touchent la plupart des distributeurs et ont des répercussions diverses sur le plan opérationnel et financier. Le principe n° 3 constitue donc un domaine qui mérite une attention particulière, d'autant plus que les problèmes de planification peuvent aggraver les effets d'autres pratiques d'achat.



En tant que producteurs, ce que nous souhaitons, c'est que tous les supermarchés d'Europe nous versent un prix équitable. Nous avons besoin d'un niveau de prix qui permette à l'industrie des pays fournisseurs d'être plus stable et plus durable.

Le prix actuel des bananes est bien trop bas. En conséquence, les petits agriculteurs ont de plus en plus de mal à faire face à la hausse des coûts d'exploitation et des charges de personnel, aux exigences en matière de respect des normes environnementales, ainsi qu'aux critères de qualité et de durabilité toujours plus stricts imposés par l'Europe, qui priment le plus souvent sur la législation locale du pays producteur ; tout cela alors que les prix qu'ils perçoivent restent inchangés, voire baissent.

L'Europe continue d'imposer des exigences de plus en plus strictes en matière de pratiques environnementales, de conditions de travail et de normes de qualité, tout en refusant systématiquement de verser les montants supplémentaires nécessaires pour permettre aux exploitations agricoles de répondre à ces attentes croissantes et de rester viables. Ce déséquilibre menace l'avenir à long terme de la production bananière dans les pays fournisseurs et sape les progrès mêmes que les acheteurs européens affirment vouloir soutenir. Merci de nous avoir donné l'occasion de vous faire part de notre point de vue.

Fournisseur 3

Principe n° 3 Recommandations

Les données montrent que les difficultés liées à la planification de la production sont de nature systémique, les changements de calendrier de dernière minute, le manque de précision des prévisions et l'évolution des cahiers des charges figurant parmi les problèmes les plus fréquents. Les distributeurs doivent donc garantir une répartition équitable des risques (3.5), des mécanismes de retour d'information plus efficaces auprès des fournisseurs (2.5) et une amélioration continue (2.6) grâce à :

La réduction des modifications de dernière minute dans le calendrier (3.1)

- ▶ Examiner les processus décisionnels internes afin d'identifier l'origine des modifications de dernière minute et de déterminer comment les éviter.
- ▶ Tirer parti des informations fournies par les fournisseurs pour affiner les processus de planification et identifier les goulots d'étranglement récurrents.
- ▶ Évaluer les répercussions sur les opérations et les travailleurs lorsque des changements sont inévitables, et répartir les coûts associés le cas échéant afin de garantir une répartition équitable des risques.

L'amélioration de la précision et du niveau de détail des prévisions (3.4)

- ▶ Fournir des hypothèses de prévision plus claires et les mettre à jour régulièrement à mesure que les conditions du marché évoluent.
- ▶ Impliquer les fournisseurs dans l'examen des prévisions afin de s'assurer que les volumes et les délais prévus correspondent bien à la réalité opérationnelle.
- ▶ Améliorer la précision des prévisions afin de réduire les perturbations en aval et la pression liée aux heures supplémentaires.

L'amélioration de la stabilité et de la clarté des cahiers des charges (3.1, 3.2 et 3.3)

- ▶ Vérifier dès le début, avant le début de la production, que les cahiers des charges sont réalisables et exhaustifs.
- ▶ Limiter au maximum les modifications apportées aux cahiers des charges en cours de projet et, lorsque des modifications s'avèrent nécessaires, harmoniser les calendriers et communiquer clairement leurs répercussions.
- ▶ Suivre la fréquence et les causes des modifications apportées aux cahiers des charges afin d'identifier les possibilités d'amélioration des processus internes.

L'intégration des retours d'information structurés des fournisseurs dans les cycles de planification (2.5 et 2.6)

- ▶ Mettre en place un mécanisme simple permettant aux fournisseurs de signaler les difficultés liées à la planification.
- ▶ Intégrer ces retours d'expérience dans les revues de planification, en veillant à ce que l'expérience des fournisseurs alimente le processus d'amélioration continue.
- ▶ Utiliser les tendances qui se dégagent des retours d'expérience pour identifier les problèmes systémiques et adapter les processus internes en conséquence.

Principe n° 4 Conditions de paiement équitables

Le principe n° 4 examine l'impact des pratiques contractuelles et des conditions de paiement des distributeurs sur les fournisseurs, les travailleurs, les sous-traitants et les producteurs. On a demandé aux fournisseurs s'ils avaient rencontré des problèmes spécifiques liés aux contrats ou aux paiements avec l'un des distributeurs auxquels ils fournissent des produits. La figure 8 montre l'ampleur de chaque problème et recense les problèmes les plus courants en matière de contrats et de paiements au sein de ce groupe de distributeurs.

FIGURE 8. COMPORTEMENTS D'ACHAT IRRESPONSABLES AU REGARD DU PRINCIPE N° 4



Les figures 9, 10 et 11 ci-dessous mettent en évidence les répercussions récurrentes de ces comportements sur les fournisseurs, les travailleurs, les sous-traitants ou les producteurs (l'astérisque indique les préjudices de catégorie 5, qui correspondent aux conséquences les plus graves).

FIGURE 9. CONSÉQUENCES DES PROBLÈMES LIÉS AUX CLAUSES CONTRACTUELLES SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Gras = conséquences graves ● Conséquences pour les fournisseurs ● Conditions de travail
● Fournisseurs en amont/sous-traitants : répercussions

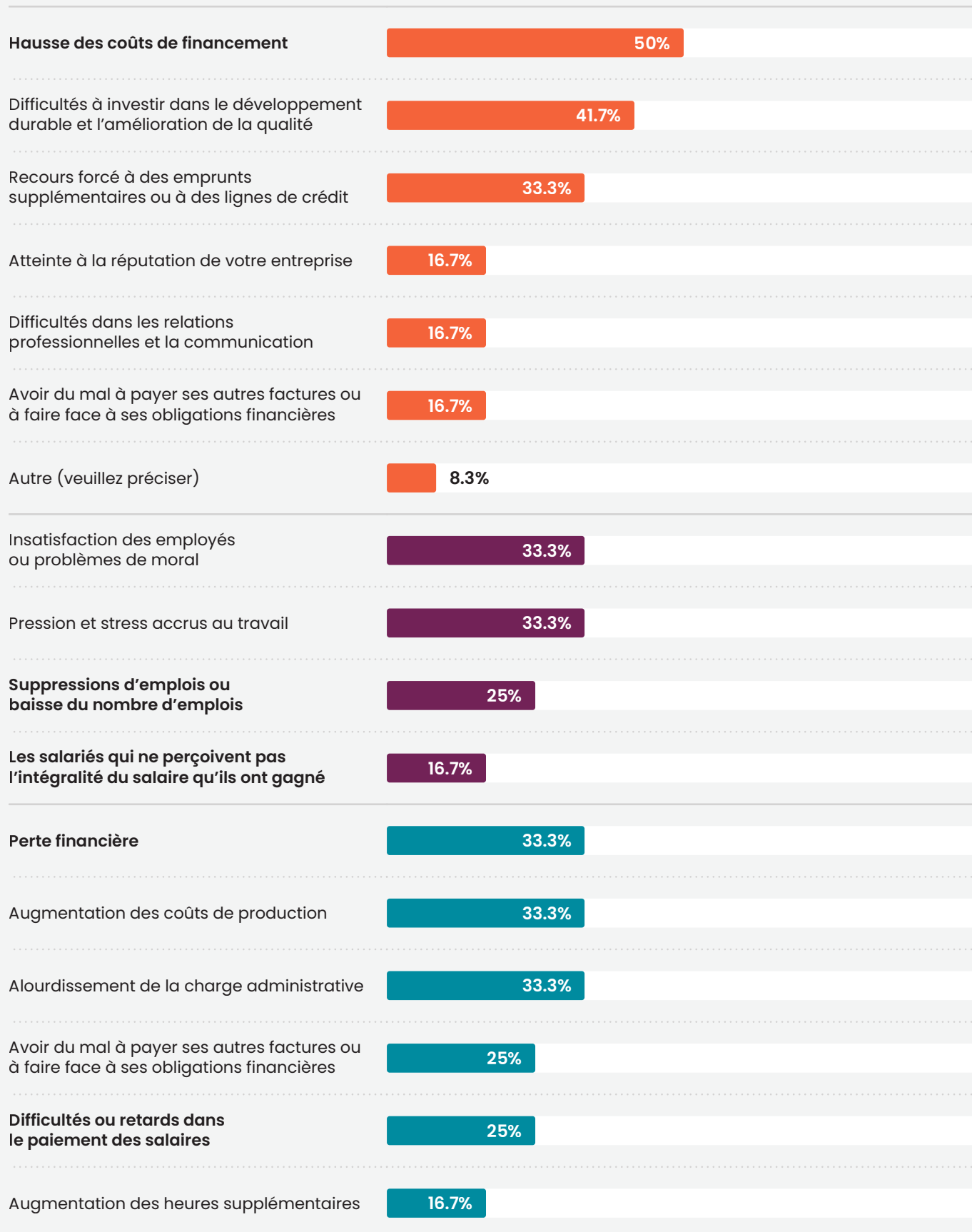


FIGURE 10. CONSÉQUENCES DES CONDITIONS DE PAIEMENT ACTUELLES SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Gras = conséquences graves ● Conséquences pour les fournisseurs ● Conditions de travail
● Fournisseurs en amont/sous-traitants : répercussions

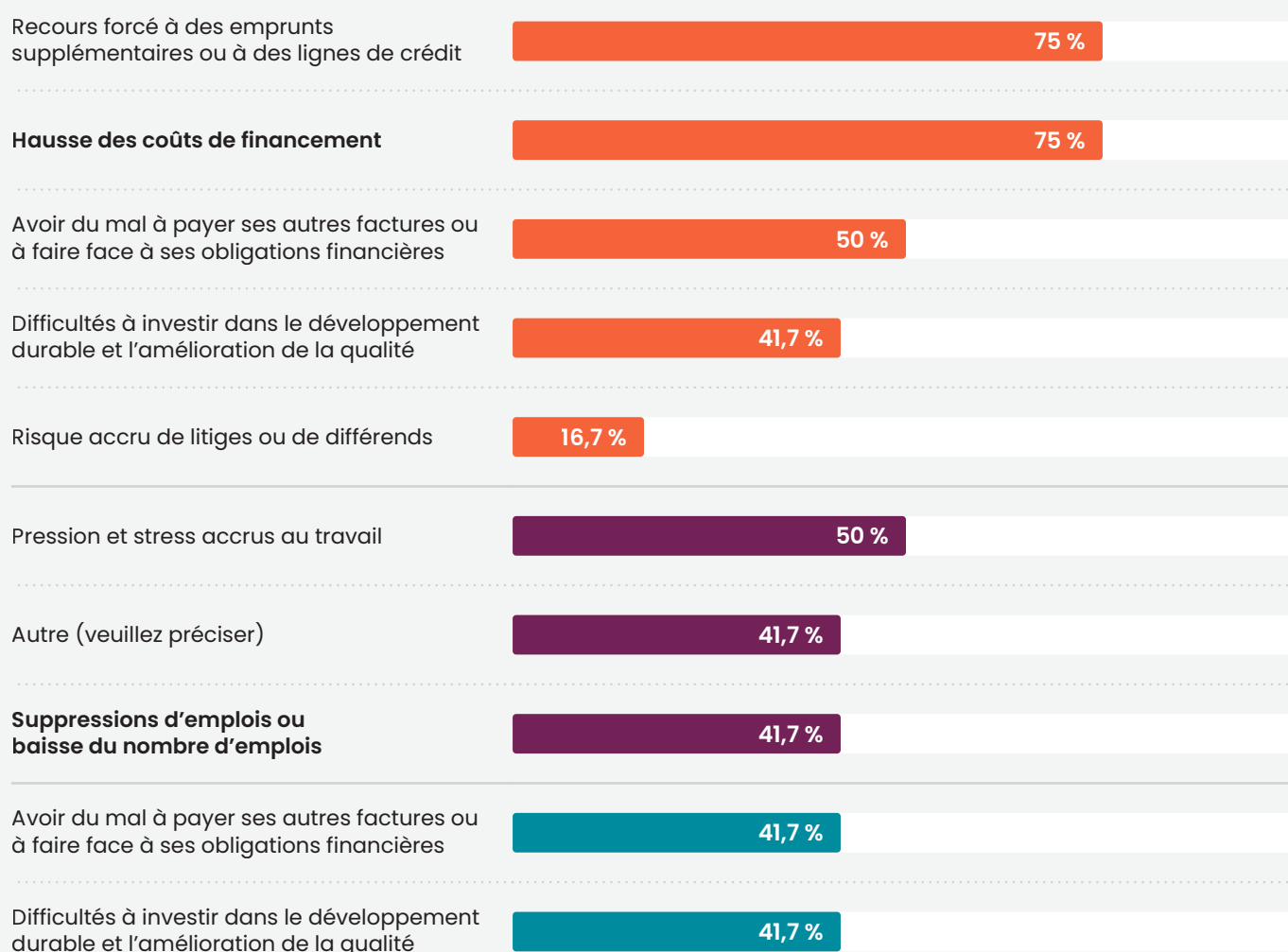
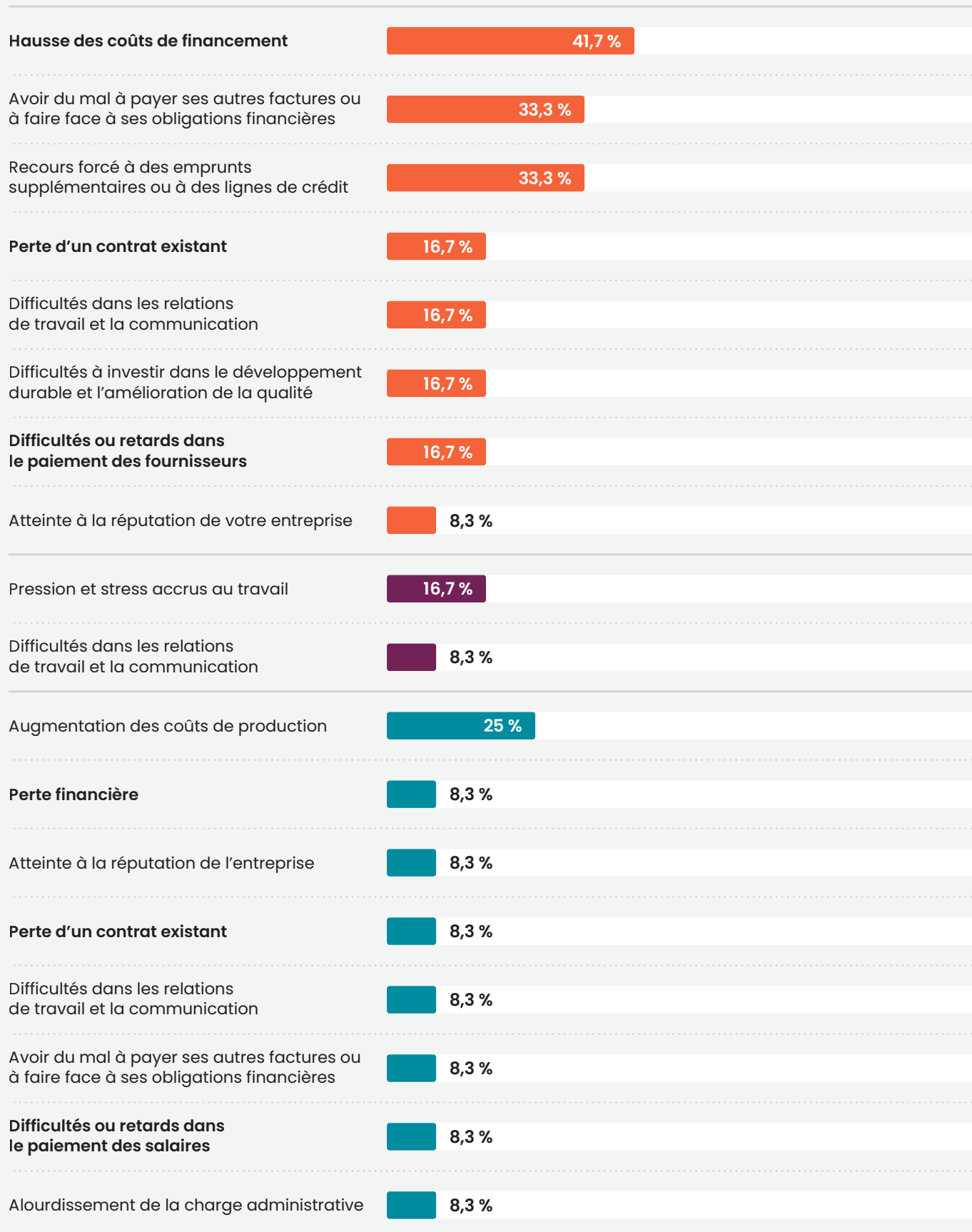


FIGURE 11. CONSÉQUENCES DES PÉNALITÉS ET DES REMISES SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Gras = conséquences graves ● Conséquences pour les fournisseurs ● Conditions de travail
 ● Fournisseurs en amont/sous-traitants : répercussions



Ce que ces résultats nous apprennent

Les données montrent que les conditions de paiement et les pratiques contractuelles sont considérées comme une source importante de pression financière tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les délais de paiement prolongés, les pénalités et les clauses contractuelles déséquilibrées entraînent des conséquences telles que le recours forcé à l'emprunt, l'augmentation des coûts de financement, des difficultés à rémunérer les salariés et des pertes financières.

Cependant, les réactions des acheteurs brossent un tableau très différent.

Ce contraste est présenté ci-dessous :

Les commerçants indiquent que :

- ▶ Ils n'obligent pas les fournisseurs à accepter ces conditions (100 %).
- ▶ Les contrats répartissent équitablement les responsabilités (100 %).
- ▶ Les fournisseurs comprennent bien les conditions avant de signer (100 %).
- ▶ Les conditions de paiement permettent aux fournisseurs de gérer efficacement leurs finances (100 %).
- ▶ Les conditions de paiement aident les fournisseurs à répondre aux attentes (100 %).
- ▶ Les fournisseurs ne commencent à travailler qu'une fois que des conditions équitables ont été convenues (93 %).
- ▶ Les conditions de paiement favorisent la stabilité financière des fournisseurs (93 %).

Tandis que les fournisseurs indiquent :

- ▶ Des conditions de paiement qui ne répartissent pas équitablement les risques financiers.
- ▶ Des conditions de paiement qui freinent les investissements dans l'amélioration des conditions de travail.
- ▶ Des pénalités et des réductions qui sont appliquées.
- ▶ Des difficultés à payer ses employés ou ses sous-traitants.
- ▶ Un endettement forcé et une hausse des coûts de financement.
- ▶ Une perte financière.

Les acheteurs indiquent également que les pénalités sont rarement appliquées (73 % répondent « jamais »), que les retards de paiement sont rares (80 % déclarent n'en avoir connu aucun au cours des 12 derniers mois) et que, lorsqu'ils surviennent, ils sont généralement dus à des problèmes de documentation ou de système plutôt qu'à des difficultés de trésorerie chez le distributeur. Dans l'ensemble, ces réponses montrent que les acheteurs estiment généralement que leurs pratiques en matière de passation de marchés et de paiement fonctionnent bien.

Les distributeurs estiment généralement que leurs pratiques en matière de contrats et de paiement fonctionnent bien. Ils qualifient leurs conditions de paiement d'équitables, favorables et bien comprises. Une fois encore, les réponses des fournisseurs font état d'une réalité différente, dans laquelle les conditions de paiement constituent une source de difficultés financières.

Si les acheteurs qualifient leurs conditions de paiement d'équitables, favorables et bien comprises, les réponses des fournisseurs ci-dessus font état d'une expérience différente. Une fois de plus, on constate un net décalage dans la perception des choses : alors que les acheteurs considèrent leurs conditions de paiement comme la norme commerciale, les fournisseurs les perçoivent comme une source de difficultés financières.



Les contrats sont renégociés chaque année, en fonction des conditions du marché. Certaines années, les distributeurs exercent une forte pression sur les prix, ce qui rend impossible la prise en compte de toutes les variations de coûts. Cela met en péril les marges des entreprises et leur viabilité. Nos clients subissent les conséquences de ces négociations avec leurs clients, les supermarchés.

Fournisseur 4

Les rapports de force sont également susceptibles d'influencer les résultats. Les modalités de paiement et les conditions contractuelles occupent une place centrale dans les négociations commerciales, où les fournisseurs disposent souvent d'un pouvoir de négociation limité. Tous les acheteurs affirment qu'ils n'obligent pas les fournisseurs à accepter leurs conditions. Toutefois, les fournisseurs indiquent que, pour 50 % des détaillants, au moins un fournisseur a dû accepter des conditions sans avoir le choix.

Les données fournies par les distributeurs montrent également que la visibilité sur les pratiques de paiement en aval de la chaîne reste limitée. Parmi les acheteurs qui font appel à des agents ou à des intermédiaires, seule une minorité déclare disposer de procédures claires pour garantir un paiement dans les délais, et beaucoup ne savent pas vraiment si les conditions appliquées sont équitables.

Ces résultats montrent que les conditions de paiement et les pratiques contractuelles constituent une source majeure de pression financière pour les fournisseurs. Ces problèmes sont liés à certains des préjudices graves (catégorie 5) signalés, concernent de nombreux distributeurs et mettent en évidence un écart notable entre la façon dont les acheteurs et les fournisseurs perçoivent ces pratiques. Cela fait également du principe n° 4 un domaine qui mérite une attention particulière, notamment compte tenu du lien entre les pressions financières et les conséquences pour les travailleurs, telles que les retards de paiement des salaires, les suppressions d'emplois et la réduction des investissements dans les conditions de travail.



Nous ne sommes pas tenus d'accepter ces conditions de paiement. Toutefois, si nous souhaitons poursuivre ce partenariat, nous devons nous conformer aux conditions de paiement qu'ils ont fixées, car celles-ci ne sont pas négociables.

Fournisseur 5



Principe n° 4 Recommandations

✓ PROBLÈME GÉNÉRAL

Les fournisseurs indiquent que les conditions contractuelles et de paiement constituent une source majeure de pression financière : les délais de paiement longs, les pénalités et la marge de manœuvre limitée en matière de négociation génèrent des tensions chez les fournisseurs, les travailleurs et les sous-traitants. Les distributeurs doivent trouver des moyens de renforcer leur alignement sur le [Cadre commun pour les PAR dans les industries manufacturières](#) en matière de « Négociation responsable des garanties contractuelles » (4.1) et de « Responsabilités contractuelles mutuelles » (4.2) en :

Les délais de paiement actuels entraînent souvent des difficultés de trésorerie, limitent les investissements dans l'amélioration des conditions de travail et conduisent, dans certains cas, à recourir à l'emprunt ou à retarder le versement des salaires. Les distributeurs doivent garantir des paiements ponctuels, des engagements financiers équitables et l'absence de modifications rétroactives (principes 4.1 à 4.3) en veillant à :

Les pénalités constituent un autre domaine où les fournisseurs sont confrontés à une certaine imprévisibilité. Les distributeurs devraient s'efforcer de n'imposer que des sanctions proportionnées et fondées sur des preuves (4.4) et d'identifier et de traiter les causes profondes (4.5) en :

Les fournisseurs ont également souligné la nécessité d'assurer la transparence et l'équité des pratiques de paiement à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement et parmi les différents intermédiaires. Les distributeurs devraient veiller à l'équité entre les différents niveaux (4.6) en :

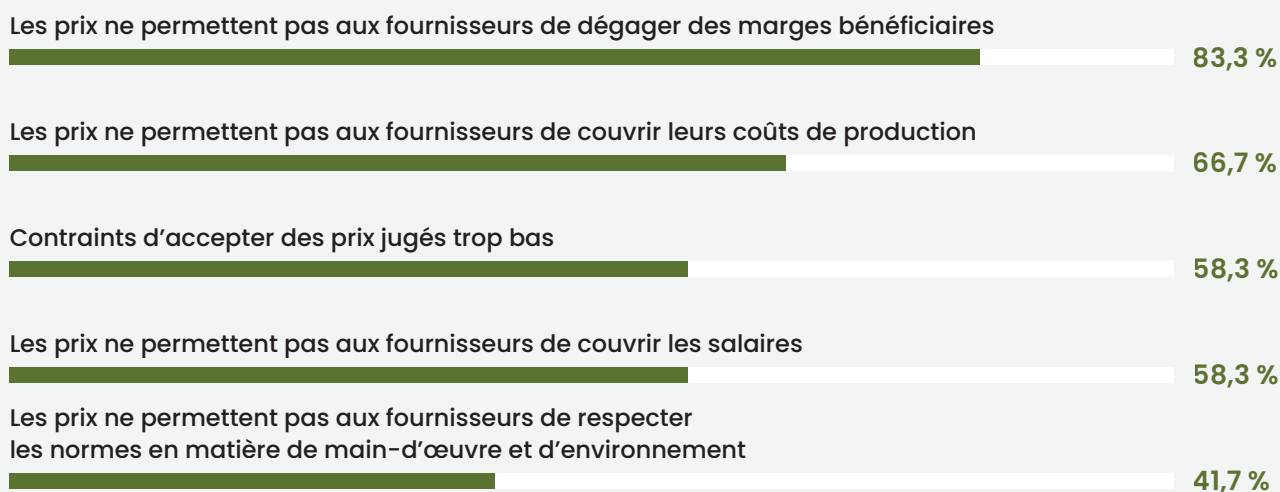
✓ RECOMMANDATIONS

- ▶ Adoptant des clauses contractuelles garantissant aux fournisseurs une réelle possibilité de négocier les conditions, en s'inspirant des [clauses contractuelles types du projet « Responsible Contracting »](#).
 - ▶ Précisant la répartition des responsabilités dans les contrats afin d'éviter un transfert unilatéral des risques.
 - ▶ Évitant les contrats de type « à prendre ou à laisser », notamment ceux comportant des clauses de dernière minute ou des modifications unilatérales.
-
- ▶ Réduire les délais de paiement, en particulier pour les petits fournisseurs ou ceux qui opèrent dans des contextes à haut risque.
 - ▶ Recourir, le cas échéant, à des acomptes ou à un préfinancement pour assurer la stabilité de la trésorerie.
 - ▶ Veiller à ce que toute modification des conditions convenues soit communiquée à l'avance et fasse l'objet d'un accord mutuel.
-
- ▶ Veillant à ce que les sanctions soient proportionnées, transparentes et fondées sur des preuves claires, tout en laissant aux fournisseurs la possibilité de se défendre.
 - ▶ Suivant la fréquence et les causes des pénalités et en s'attaquant aux problèmes systémiques inhérents aux pratiques d'achat qui y contribuent.
-
- ▶ Renforçant la surveillance des intermédiaires afin de garantir que les conditions de paiement et les pénalités appliquées en aval soient conformes aux normes convenues.
 - ▶ Exigeant la transparence quant aux délais de paiement et aux retenues à tous les niveaux impliqués dans l'exécution des commandes.

Principe n° 5 Calcul des coûts durable

Ce principe examine comment les pratiques tarifaires influencent la capacité des fournisseurs à respecter les normes en matière de travail et d'environnement, et comment ces expériences se comparent au point de vue de l'équipe d'achat du distributeur. L'analyse examine si les prix couvrent les coûts de production, comment les décisions en matière de tarification influent sur la situation financière et les conditions de travail, et dans quelle mesure la tarification favorise la durabilité à long terme tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

FIGURE 12. COMPORTEMENTS D'ACHAT IRRESPONSABLES AU REGARD DU PRINCIPE N° 5



La figure 12 ci-dessus présente la prévalence des pratiques tarifaires que les fournisseurs jugent non viables, tandis que la figure 13 ci-dessous met en évidence les conséquences de ces pratiques, ainsi que leurs répercussions les plus courantes sur les fournisseurs, les travailleurs et les sous-traitants ou les producteurs.

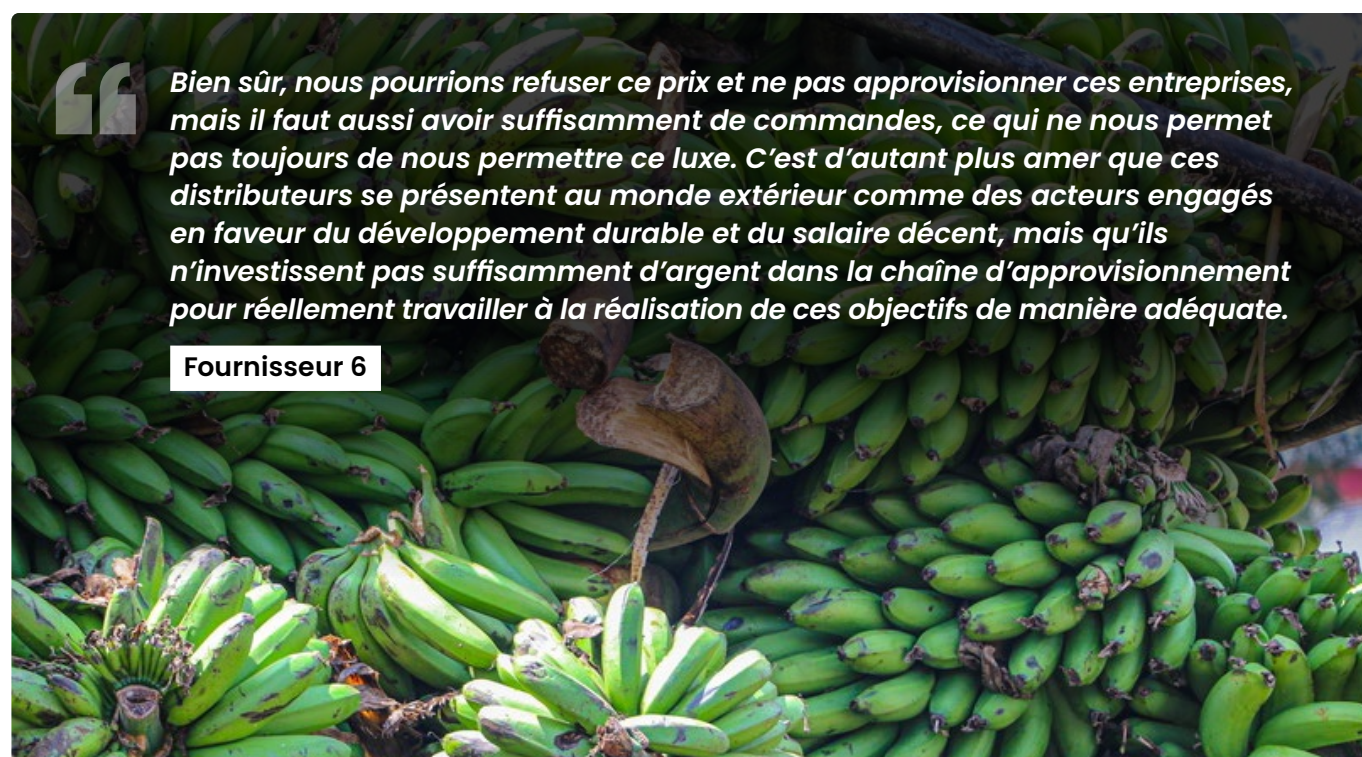
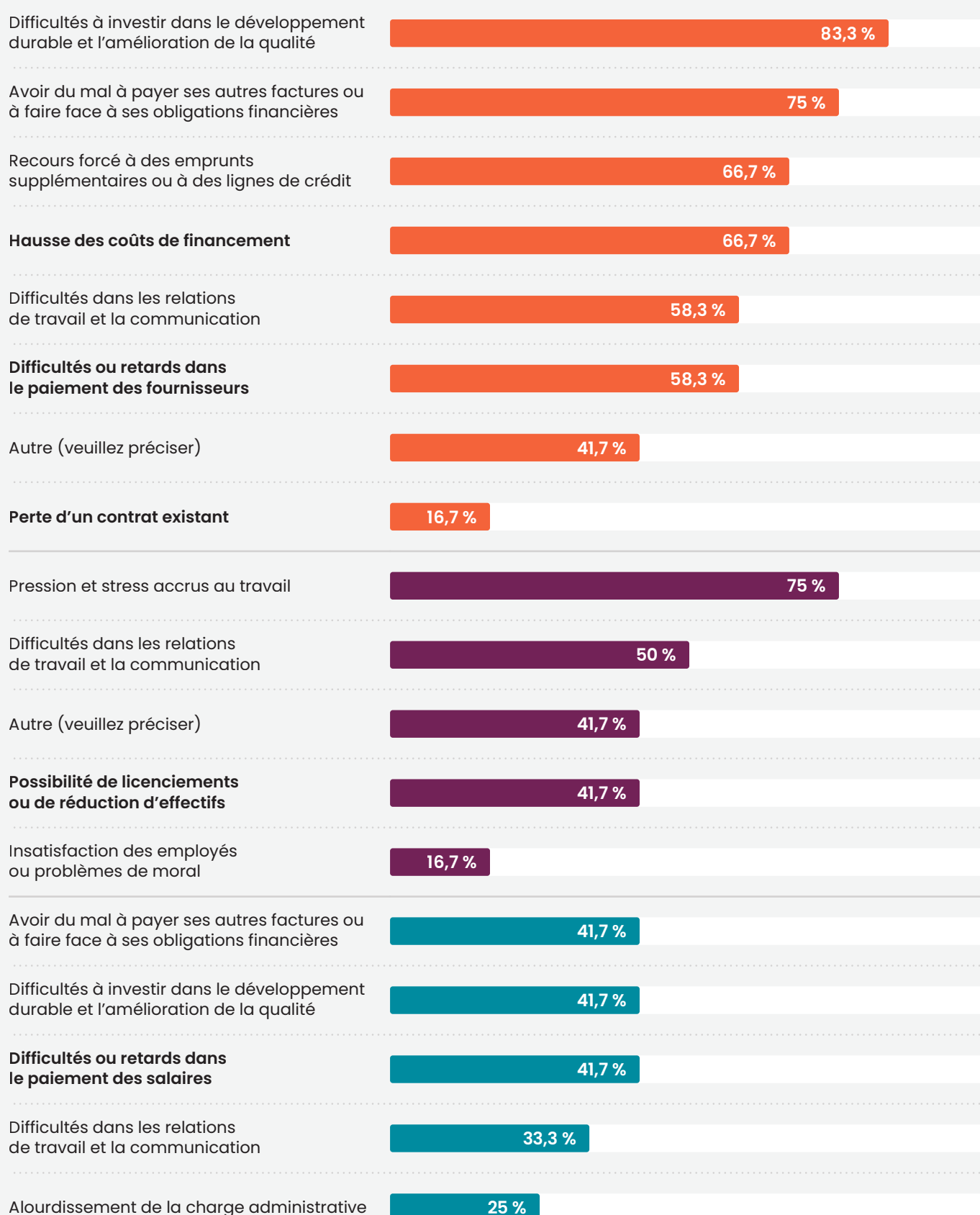


FIGURE 13. CONSÉQUENCES DES STRUCTURES TARIFAIRES ACTUELLES SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Gras = conséquences graves ● Conséquences pour les fournisseurs ● Conditions de travail
 ● Fournisseurs en amont/sous-traitants : répercussions



Ce que ces résultats nous apprennent

La figure 13 montre que les pratiques tarifaires constituent un facteur déterminant des pressions financières tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Pour la moitié au moins des distributeurs, au moins un fournisseur a indiqué que les prix ne lui permettaient pas de couvrir ses marges bénéficiaires (83,3 %), ses coûts de production (66,7 %) ou ses salaires (58,3 %). Plus de la moitié des distributeurs comptaient également au moins un fournisseur qui se sentait contraint d'accepter des prix qu'il jugeait trop bas (58,3 %). Ces résultats montrent que les pratiques tarifaires non durables ne se limitent pas à des cas isolés, mais sont en réalité très répandues au sein de ce groupe de distributeurs.

En amont, cela s'est traduit par le fait que tous les distributeurs avaient des fournisseurs incapables d'investir dans des mesures de développement durable, tandis que les pratiques de 66,7 % des distributeurs ont entraîné des coûts de financement supplémentaires. Pour 75 % des distributeurs, cela a entraîné une augmentation généralisée de la pression et du stress chez les salariés, tandis qu'une part importante de leurs sous-traitants a eu des difficultés à payer leurs salariés dans les délais (41 % de l'ensemble des distributeurs).

Les réponses des distributeurs dressent un tableau contrasté, les acheteurs ayant indiqué que :

- ▶ Ils collaborent avec les fournisseurs pour trouver des solutions lorsque les prix cibles ne peuvent être respectés (100 %), par exemple en adaptant les délais ou en apportant leur soutien.
- ▶ Ils engagent le dialogue avec leurs fournisseurs sur les écarts salariaux et la question du salaire décent (100 %).
- ▶ Ils se demandent si la tarification peut avoir une incidence sur les conditions de travail (66,7 %).
- ▶ Il est rare que des réductions de prix soient accordées après la passation d'une commande.
- ▶ Les demandes d'augmentation de prix formulées par les fournisseurs sont traitées de manière équitable, la plupart des acheteurs indiquant que les décisions ont été prises d'un commun accord.

Dans l'ensemble, les acheteurs considèrent leurs pratiques tarifaires comme collaboratives, responsables et en phase avec les objectifs de développement durable.

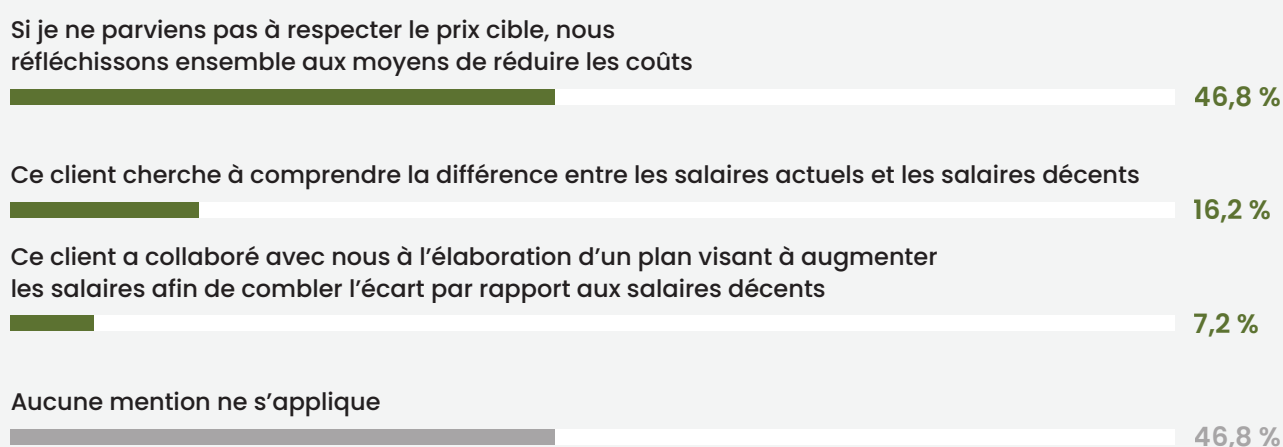


Salaires décents

Tous les distributeurs inclus dans l'évaluation se sont engagés à progresser vers la mise en place de salaires décents par le biais des groupes de travail et des initiatives auxquels ils participent. Les réponses des acheteurs témoignent d'une grande confiance dans leur engagement sur les questions salariales, notamment en ce qui concerne la compréhension des écarts salariaux, le soutien aux plans d'amélioration des salaires et la prise en compte de l'impact de la tarification sur les conditions de travail. De nombreux distributeurs ont indiqué contribuer financièrement à la réduction des écarts salariaux, par le biais de contributions volontaires et, le cas échéant, par le biais des mécanismes du commerce équitable.

Les réponses des fournisseurs donnent toutefois une image plus contrastée. La figure 14 ci-dessous met en évidence l'expérience des fournisseurs en matière de dialogue avec les distributeurs sur la question des salaires.

FIGURE 14. COMMENT LES FOURNISSEURS PERÇOIVENT L'IMPLICATION DES ACHETEURS EN MATIÈRE DE SALAIRES



Alors que près de la moitié des fournisseurs ont déclaré que les acheteurs avaient collaboré avec eux à l'élaboration d'un plan visant à augmenter les salaires, une proportion tout aussi importante a indiqué qu'il n'y avait eu aucune concertation sur les salaires, ce qui signifie qu'il n'y a eu absolument aucune concertation à ce sujet. Cela semble indiquer que, même si certains fournisseurs parviennent à mettre en place une collaboration constructive en matière d'amélioration des salaires, cette situation est loin d'être généralisée à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Le contraste entre la confiance des acheteurs et l'expérience des fournisseurs met en évidence un décalage manifeste dans la perception des choses et montre que, du point de vue des fournisseurs, les pratiques tarifaires actuelles ne favorisent pas toujours la progression vers des salaires décents.





L'idée de combler les écarts de salaire décent pour les travailleurs du secteur de la banane est brillante. On constate néanmoins qu'en réalité, des pratiques très INJUSTES persistent au sein de ce même groupe de supermarchés qui s'était engagé à réduire les écarts salariaux. Les lacunes de tous les pays sont désormais répertoriées. Dans notre secteur de la banane, on sait globalement quels pays comblent ces lacunes et lesquels présentent des lacunes plus ou moins importantes. Nous constatons que plusieurs supermarchés remplacent leurs fournisseurs de bananes, qui présentent des lacunes, par de nouveaux fournisseurs issus de pays où il n'y a pas de lacunes, afin de pouvoir affirmer auprès des consommateurs et de leurs concurrents que leur réseau de fournisseurs respecte à 100 % le salaire décent. C'est une triste RÉALITÉ, et cela signifie que votre outil (le calculateur de salaire décent) sert à discriminer les maillons les plus faibles de la chaîne que votre manuel a mise en évidence. C'est exactement le contraire de ce qui devrait se passer. Les distributeurs se détournent des pays qui affichent un ECART, tournant ainsi le dos aux pays et aux travailleurs les plus vulnérables. Car, pour finir, les supermarchés se font concurrence et veulent proposer les prix les plus compétitifs dans leurs magasins. Il est tout de même très regrettable de constater que les prix des bananes dans les magasins du monde entier ne reflètent pas la hausse des coûts de main-d'œuvre et de production enregistrée au cours de la dernière décennie. Vous obligez les producteurs à combler les écarts par rapport aux salaires décents, mais finalement, qui essayons-nous de tromper si les prix de détail ne reflètent pas ces augmentations ? Seuls les plus grands, ceux qui ont les moyens financiers les plus importants, survivront à ce modèle. C'est ça, le but ?”

Fournisseur 7

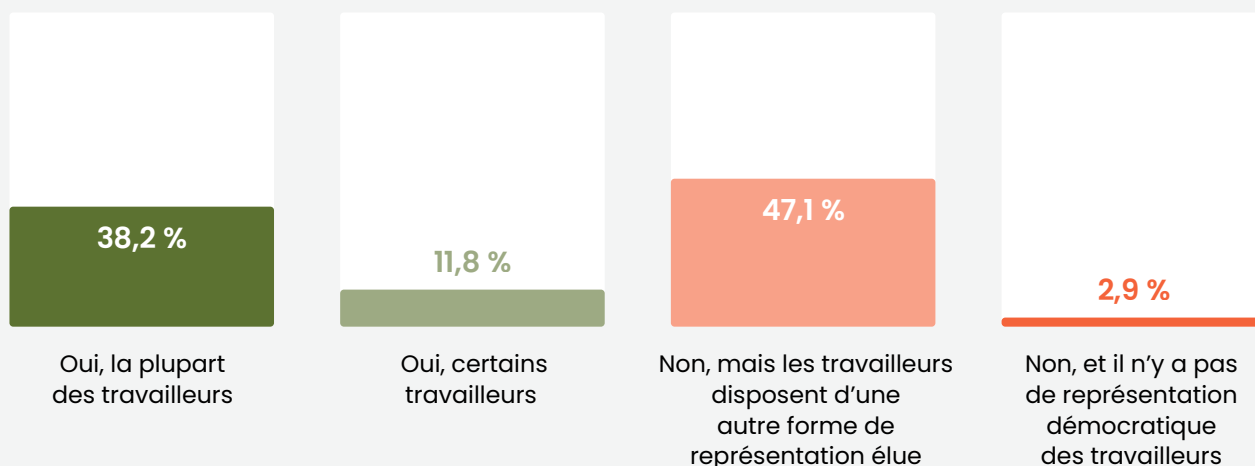
Les fournisseurs sont moins enclins à faire preuve de transparence concernant les principes n° 4 et n° 5

Les fournisseurs auront sans doute tendance à faire preuve d'une plus grande prudence lorsqu'ils soulèvent des questions relevant des principes n° 4 et n° 5, car ces domaines concernent les impacts les plus sensibles sur le plan commercial et les plus graves. Parler ouvertement des clauses contractuelles abusives, des pratiques de paiement ou des décisions liées aux salaires peut sembler risqué dans un contexte où les distributeurs détiennent un pouvoir considérable sur l'avenir de l'activité. Reconnaître que ces pratiques portent préjudice aux travailleurs est une question particulièrement délicate, car cela peut mettre les fournisseurs dans une position vulnérable. En conséquence, il se peut que les fournisseurs sous-estiment l'ampleur des problèmes dans ces domaines, ce qui signifie que les préjudices recensés ici ne reflètent probablement qu'une partie de la réalité.

L'influence des syndicats

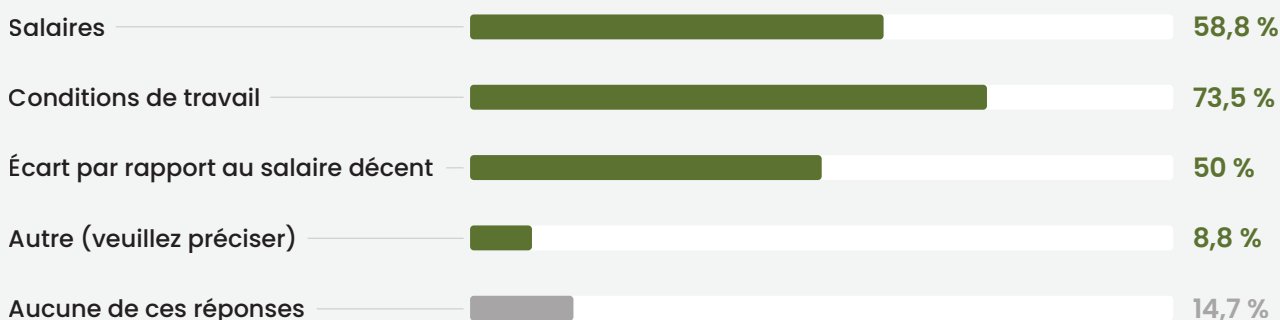
Afin de mieux cerner le rôle des syndicats dans les activités des fournisseurs, ces derniers ont indiqué si des syndicats ou des représentants des travailleurs étaient présents, les questions sur lesquelles ils intervenaient, ainsi que le degré de soutien des distributeurs à leur participation aux discussions sur les salaires et les conditions de travail. La figure 15 (ci-dessous) montre que les salariés d'environ la moitié des fournisseurs étaient syndiqués, que ce soit partiellement ou en grande partie. Parmi les fournisseurs non syndiqués, la quasi-totalité a indiqué avoir mis en place des représentants élus par les travailleurs, ce qui montre qu'une forme de représentation des travailleurs existe sur la majorité des sites.

FIGURE 15. LA REPRÉSENTATION SYNDICALE DANS LES UNITÉS DE PRODUCTION DES FOURNISSEURS



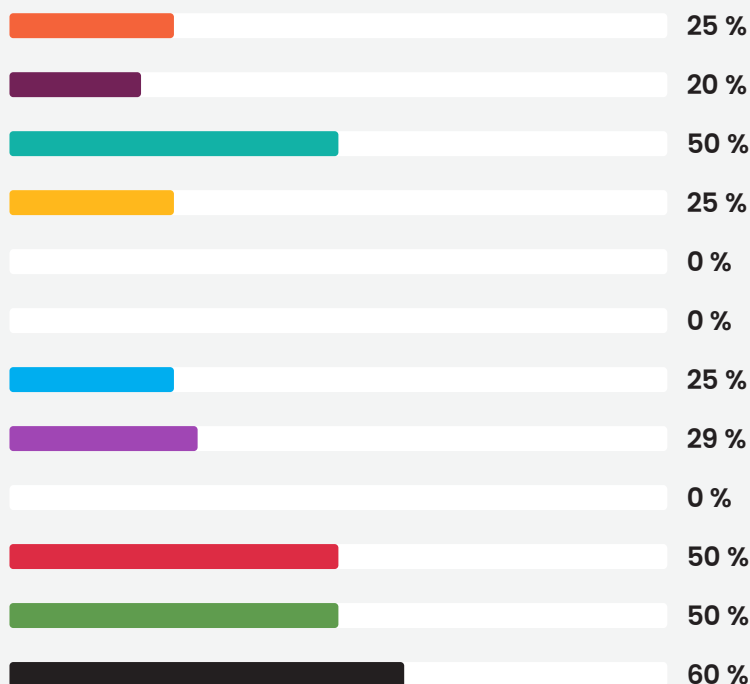
La figure 16 montre que la collaboration avec les syndicats ou les représentants des travailleurs est très répandue. La plupart des fournisseurs ont indiqué avoir associé les distributeurs aux discussions sur les conditions de travail, les salaires et l'écart par rapport au salaire décent. Seuls 14,7 % ont déclaré n'avoir aucune forme d'engagement. Ce chiffre incluant les fournisseurs dépourvus de syndicats ou de comités d'entreprise, il indique qu'environ 12 % des fournisseurs disposant d'une représentation des salariés n'associent toujours pas les distributeurs aux questions liées au lieu de travail ou aux salaires.

FIGURE 16. DIALOGUE AVEC LES SYNDICATS SUR LES SALAIRES, LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET L'ÉCART ENTRE LES SALAIRES ET LE SALAIRE DÉCENT



On a également demandé aux fournisseurs si certains de leurs clients distributeurs encourageaient ou soutenaient la collaboration avec les syndicats ou les représentants des travailleurs. Sur les 34 fournisseurs, 13 ont indiqué qu'au moins un de leurs distributeurs les avait encouragés ou soutenus d'une manière ou d'une autre en matière de salaires ou de conditions de travail. Sur les 12 distributeurs, neuf (75 %) comptaient au moins un fournisseur de premier rang qui se sentait soutenu de cette manière. Toutefois, ce chiffre global masque une réalité plus générale : la plupart des fournisseurs ne se sont pas sentis soutenus, et plusieurs distributeurs n'avaient aucun fournisseur qui se sentait encouragé à faire appel aux syndicats ou aux comités d'entreprise.

**FIGURE 17. LE FOURNISSEUR A FAIT
ÉTAT DU SOUTIEN DES DISTRIBUTEURS
À L'ENGAGEMENT SYNDICAL**



Les fournisseurs indiquent qu'ils opèrent dans un environnement commercial marqué par des contraintes financières et opérationnelles, notamment des exigences en matière d'audit, des problèmes liés à la planification de la production, les conditions contractuelles et de paiement, ainsi que des difficultés liées aux structures tarifaires. Par ailleurs, de nombreux fournisseurs indiquent également qu'ils ne se sentent pas soutenus par leurs clients distributeurs lorsqu'il s'agit d'impliquer les syndicats ou les représentants des travailleurs. Ces résultats montrent que la représentation des travailleurs s'inscrit dans un contexte économique où les fournisseurs sont confrontés à des difficultés financières et opérationnelles.

Dans ce contexte, l'engagement en faveur de la réduction des écarts salariaux ou de l'amélioration des conditions de travail n'est pas toujours constant, même lorsque des structures de représentation existent. Cela va de pair avec les attentes énoncées dans les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et les normes internationales connexes, qui soulignent que les entreprises doivent non seulement respecter la liberté syndicale, mais aussi créer les conditions nécessaires à une participation effective des travailleurs. Le contraste entre ces attentes et les témoignages des fournisseurs met en évidence un domaine dans lequel un soutien accru de la part des distributeurs s'impose.

Quelles sont les normes internationales en matière de représentation des travailleurs ?

Les cadres internationaux tels que les [Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains](#) et les [Lignes directrices de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales](#) soulignent l'importance de la liberté d'association et de la collaboration avec les représentants légitimes des travailleurs. L'Organisation internationale du travail (OIT) dans sa [Déclaration tripartite de principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale](#) (Déclaration sur les EMN) fournit les orientations les plus claires, car elle s'appuie directement sur les conventions de l'OIT. Elle définit clairement les attentes auxquelles les entreprises doivent se conformer :

- ▶ Respecter le droit des travailleurs de former des syndicats et d'y adhérer librement.
- ▶ Éviter de s'immiscer dans les efforts d'organisation.
- ▶ Négocier de bonne foi dans le cadre des négociations collectives.
- ▶ Mettre à la disposition des représentants des travailleurs les moyens et les informations nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.
- ▶ Veiller à ce qu'aucun travailleur ne soit désavantagé en raison de son affiliation à un syndicat ou de ses activités syndicales.

Ces cadres établissent une attente claire selon laquelle les entreprises multinationales doivent non seulement s'abstenir d'entraver l'activité syndicale, mais aussi permettre aux travailleurs de participer de manière significative aux discussions concernant les salaires et les conditions de travail.

Une perception contrastée du commerce équitable « Fairtrade » entre les fournisseurs de premier rang et ceux de deuxième rang

Sur les 34 fournisseurs interrogés, 26 ont déclaré vendre des bananes issues du commerce équitable. Leurs perceptions révèlent une distinction claire et constante entre les fournisseurs de premier rang et ceux de deuxième rang, qui s'explique par leur position dans la chaîne d'approvisionnement :

Fournisseurs de premier rang

- Les fournisseurs de premier rang ont tendance à décrire Fairtrade comme un système qui apporte une certaine valeur en termes de réputation et contribue à maintenir des relations stables avec les acheteurs, mais ils soulignent avec force la charge opérationnelle et financière qu'il implique. Leurs témoignages mettent l'accent sur l'augmentation de la charge de travail, le fardeau administratif lié à des audits longs et intrusifs, ainsi que le sentiment que les normes Fairtrade se durcissent d'année en année sans que le prix de base ne soit ajusté en conséquence.
- Plusieurs répondants de premier rang soulignent le déséquilibre des rapports de force engendré par le processus d'audit — qualifié d'irréaliste, d'excessivement exigeant et laissant les producteurs « impuissants » — et affirment que les négociations de prix avec les distributeurs, en particulier avec les grands acheteurs européens, sapent le modèle Fairtrade en rendant difficile, voire impossible, la couverture des coûts. Même lorsque les fournisseurs de premier rang reconnaissent les avantages, tels que l'amélioration de leur réputation ou la prise en compte du bien-être des travailleurs, ces aspects positifs sont éclipsés par des inquiétudes liées aux prix fixes, au manque de marge bénéficiaire et à l'attente selon laquelle les producteurs et les exportateurs doivent absorber la hausse des coûts bien avant qu'un quelconque ajustement des prix ne soit effectué.

Fournisseurs de deuxième rang

- À l'inverse, les fournisseurs de deuxième rang décrivent Fairtrade en des termes extrêmement positifs, en mettant l'accent sur les avantages sociaux et économiques générés par la prime. Leurs réponses soulignent à quel point Fairtrade permet de mettre en place des projets de développement communautaire, des programmes en faveur du bien-être des travailleurs, des initiatives dans les domaines de l'éducation et de la santé, ainsi que des améliorations des infrastructures locales. Ils soulignent que Fairtrade garantit des prix stables, des relations commerciales durables et une meilleure planification financière, autant d'éléments qui favorisent le développement organisationnel et la durabilité environnementale.
- De nombreux fournisseurs de deuxième rang associent explicitement Fairtrade à l'amélioration de la situation économique des producteurs, à l'amélioration des conditions de travail et au renforcement des organisations de producteurs, le présentant comme un mécanisme qui assure à la fois un impact social et la stabilité des entreprises. Le ton est résolument positif, avec de nombreuses références au rôle de la cotisation dans le financement du développement social et l'amélioration du bien-être des travailleurs et des communautés environnantes.

Ces points de vue divergents entre les fournisseurs de premier rang et ceux de deuxième rang qui commercialisent des bananes issues du commerce équitable « Fairtrade » mettent en évidence un système qui génère des avantages sociaux et économiques évidents en aval, tout en créant des difficultés opérationnelles et financières en amont. Les acteurs de premier rang perçoivent Fairtrade avant tout comme un modèle de conformité coûteux, soumis au pouvoir de fixation des prix des distributeurs, tandis que ceux de deuxième rang le considèrent comme un outil de développement qui apporte des améliorations significatives à la qualité de vie.

Principe n° 5 Recommandations

✓ PROBLÈME GÉNÉRAL

Les structures tarifaires actuelles ne permettent souvent pas de couvrir les coûts de production, les salaires, les exigences réglementaires, ni de dégager une marge bénéficiaire raisonnable. En réponse à cela, les distributeurs devraient s'assurer qu'ils pratiquent des prix qui garantissent un comportement commercial responsable (5.1) en :

Certains fournisseurs ont indiqué que les prix n'avaient pas suivi la hausse des coûts de main-d'œuvre ou de production. Dans ce contexte, les distributeurs doivent veiller à répercuter les hausses de salaires et de coûts (5.2) en :

Si les distributeurs se sont engagés à verser des salaires décents, l'expérience des fournisseurs montre que cet engagement est inégal et qu'il n'est pas toujours soutenu par une politique de prix permettant d'améliorer les salaires. Les distributeurs doivent donc s'efforcer de comprendre l'écart par rapport au salaire décent (5.3) et mettre en œuvre des stratégies de gestion des coûts pour garantir des salaires décents (5.4) en :

✓ RECOMMANDATIONS

- ▶ Révisant les modèles de calcul des coûts afin de s'assurer que les prix reflètent l'intégralité des coûts liés à une production responsable, y compris la main-d'œuvre, les intrants et les exigences réglementaires.
- ▶ Évitant les mécanismes de fixation des prix (tels que les appels d'offres agressifs ou les enchères à double mise) qui font baisser les prix en dessous de niveaux de coûts raisonnables.
- ▶ Veillant à ce que les prévisions, les délais de livraison et la stabilité des commandes permettent aux fournisseurs de maintenir le niveau des salaires et de respecter les normes du travail.

- ▶ Mettant en place une procédure claire pour examiner les demandes des fournisseurs liées aux ajustements du salaire minimum, à la hausse des coûts des intrants ou aux exigences de conformité.
- ▶ Veillant à ce que les hausses de coûts justifiées se répercutent sur les prix d'achat dans un délai raisonnable.
- ▶ Intégrant les prévisions tarifaires liées aux salaires dans les accords commerciaux afin de protéger les fournisseurs contre les pressions à la baisse qui compromettent les engagements salariaux.

- ▶ Utilisant des repères reconnus pour calculer l'écart salarial et déterminer quels niveaux de rémunération permettraient de progresser.
- ▶ Lorsque des contributions volontaires sont mises en place, les distributeurs doivent les maintenir et éviter de répercuter les obligations liées à l'écart salarial sur leurs fournisseurs.
- ▶ Collaborant avec les fournisseurs à l'élaboration de plans structurés visant à réduire les écarts en matière de salaire décent, en veillant à ce que les décisions commerciales n'incitent pas à s'approvisionner en dehors des régions où ces écarts sont les plus importants.
- ▶ Lorsque des ajustements de prix liés aux salaires sont effectués, il convient de vérifier (en concertation avec les représentants des travailleurs) que ces montants parviennent bien aux travailleurs comme prévu.
- ▶ Mettant en place une procédure corrective lorsque les prix s'avèrent inférieurs aux niveaux de coûts raisonnables, en veillant à ce que des ajustements soient effectués et à ce que de telles situations ne se reproduisent plus.

✓ PROBLÈME GÉNÉRAL

Si les syndicats ou les représentants élus des travailleurs sont présents sur la plupart des sites de production, les distributeurs ne se montrent pas toujours disposés à les associer aux discussions relatives aux salaires. En réponse, les distributeurs doivent s'efforcer de se conformer aux principes relatifs à la participation des travailleurs et de leurs représentants (5.5) en :

✓ RECOMMANDATIONS

- ▶ Encourageant les fournisseurs à associer les représentants légitimes des travailleurs aux discussions sur les salaires, les conditions de travail et la mise en œuvre du salaire décent, conformément aux structures reconnues de représentation des travailleurs.
- ▶ Veillant à ce que les pratiques d'achat et les pressions commerciales ne compromettent pas la capacité des représentants des travailleurs à participer de manière significative, conformément aux principes de l'OIT et à l'importance accordée par le Cadre alimentaire à la mise en place d'une participation effective des travailleurs.



Conséquences des pratiques d'achat des distributeurs sur les travailleurs

Si les pratiques d'achat des distributeurs peuvent avoir des répercussions en amont sur les travailleurs, celles-ci peuvent être difficiles à retracer. En effet, elles se répercutent progressivement à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement. Les figures 18 et 19 (ci-dessous) examinent le lien entre les préjudices spécifiques attribués aux pratiques d'achat des distributeurs et les types de préjudices liés au travail signalés par les fournisseurs.

FIGURE 18. CONSÉQUENCES DES PRATIQUES D'ACHAT IRRESPONSABLES SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Gras = conséquences graves	P2	P3			P4			P5
Travailleurs intérimaires embauchés	100 %							
Contrat à long terme impossible	36 %		36 %	27 %				
Suppressions d'emplois ou licenciements					23 %		38 %	38 %
Augmentation ou allongement du temps de travail	54 %	19 %	8 %	19 %				
Pression et stress accrus au travail	23 %	21 %	15 %	9 %	5 %		8 %	2 %
Problèmes liés à la santé et à la sécurité	70 %		20 %	10 %				
Les salariés qui ne perçoivent pas l'intégralité du salaire qu'ils ont gagné					100 %			
Insatisfaction des employés ou problèmes de moral	31 %	15 %	8 %	19 %	19 %			8 %
Difficultés dans les relations professionnelles et la communication							11 %	89 %
Contraintes liées aux... ►	audits	prévisions	délais de livraison	cahiers des charges	pratiques contractuelles	retards de paiement	conditions de paiement	pénalités/charges
								prix

D'après les données de l'enquête, la figure 18 présente la proportion des préjudices liés au travail associés à chaque catégorie de charge liée aux pratiques d'achat. Ces pourcentages correspondent à la part des effets indésirables signalés attribués à une charge donnée. Par exemple, 100 % des cas liés au recrutement de travailleurs temporaires étaient liés aux contraintes liées aux audits, tandis que l'augmentation de la pression et du stress était associée à plusieurs facteurs, notamment les contraintes liées aux audits (23 %) et les contraintes liées aux coûts (17 %). Ce tableau montre quelles mesures prises par les distributeurs sont le plus étroitement liées à certains effets sur l'emploi.

Par exemple, les suppressions d'emplois étaient liées à trois types de pratiques : des contrats abusifs, des conditions de paiement défavorables et des prix trop bas.

En revanche, le fait que les travailleurs ne perçoivent pas l'intégralité de leur salaire a été attribué uniquement aux contraintes liées à la sous-traitance.

Les conditions de travail risquent d'affecter un nombre important de travailleurs

Pour mieux comprendre comment ces préjudices se traduisent concrètement pour les travailleurs, des estimations ont été réalisées à partir du nombre réel de travailleurs concernés (figure 19 ci-dessous), sur la base des données relatives à la main-d'œuvre fournies par les fournisseurs.

FIGURE 19. LES CONDITIONS DE TRAVAIL TOUCHENT UN GRAND NOMBRE DE TRAVAILLEURS

Gras = conséquences graves	P2	P3			P4				P5
Travailleurs intérimaires embauchés	2 880								
Contrat à long terme impossible	5 760		5 760	5 760					
Suppressions d'emplois ou licenciements					2 880		2 880		2 880
Augmentation ou allongement du temps de travail	14 400	5 760	2 880	5 760					
Pression et stress accrus au travail	25 920	8 640	8 640	11 520	5 760		5 760	5 760	14 400
Problèmes liés à la santé et à la sécurité	5 760		2 880	2 880					
Les salariés qui ne perçoivent pas l'intégralité du salaire qu'ils ont gagné					2 880				
Insatisfaction des employés ou problèmes de moral	8 640	2 880	2 880	5 760	5 760				2 880
Difficultés dans les relations professionnelles et la communication								2 880	8 640
Contraintes liées aux... ►	audits		délais de livraison		pratiques contractuelles		conditions de paiement		prix
		prévisions		cahiers des charges		retards de paiement	pénalités/charges		

Même si les illustrations ci-dessus ne sont que des estimations, elles donnent une idée de l'ampleur des dommages potentiels.

Les données de la figure 19 concernent **90 898 salariés** (dont 31 207 femmes et 7 020 travailleurs temporaires, les fournisseurs employant en moyenne 2 880 personnes chacun). Ainsi, lorsque les fournisseurs signalent des préjudices liés aux pratiques d'achat, ceux-ci peuvent toucher des dizaines de milliers de travailleurs dans de nombreux pays et contextes.

Même lorsqu'un petit nombre de fournisseurs signalent un problème particulier, le nombre de travailleurs concernés peut tout de même être considérable.

Ces conclusions montrent comment les pratiques d'achat des distributeurs peuvent influencer les conditions de travail bien au-delà de la relation commerciale immédiate, soulignant ainsi l'importance d'aligner les décisions d'achat sur les attentes en matière de conduite responsable des entreprises tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Une fois encore, il convient de souligner les limites liées au déséquilibre des rapports de force et à l'absence de témoignages directs des travailleurs lors de l'interprétation de ces résultats (comme indiqué dans l'introduction du rapport : Interprétation des résultats).

Traduire les préjudices en chiffres

- ▶ **Plus de 14 000 salariés** auraient pu subir un stress accru lié aux pressions sur les prix exercées par les 12 distributeurs figurant dans ce rapport.
- ▶ **Près de 6 000 travailleurs** n'auraient pas pu bénéficier de contrats à long terme en raison des contraintes liées à l'audit.
- ▶ **Environ 2 880 travailleurs** n'auraient pas perçu l'intégralité du salaire qu'ils avaient gagné, et un nombre similaire de travailleurs ont été touchés par des suppressions d'emplois ou des licenciements.
- ▶ **Environ 14 000 travailleurs** auraient été exposés à de longues heures de travail en raison des pressions liées à l'audit.



Les conséquences des pratiques d'achat irresponsables se répercutent en aval

Les figures 20 et 21 ci-dessous montrent que chaque contrainte d'achat entraîne une réaction en chaîne qui se répercute des fournisseurs aux travailleurs, puis aux sous-traitants. Ces résultats revêtent donc une importance particulière, car ils montrent que les pressions exercées par les distributeurs ne se limitent pas au niveau des fournisseurs. Au contraire, elles se propagent tout au long de la chaîne d'approvisionnement et s'intensifient à mesure qu'elles descendent.

FIGURE 20. CONSÉQUENCES DES PRATIQUES D'ACHAT IRRRESPONSABLES SUR LES FOURNISSEURS DE PREMIER ET DE DEUXIÈME RANG

Gras = conséquences graves	P2	P3		P4			P5	
Recours à des prestataires externes / externalisation	20 %		80 %					
Avoir du mal à payer ses autres factures ou à faire face à ses obligations financières				7 %		21 %	25 %	46 %
Problèmes liés à la qualité des marchandises livrées		44 %	31 %	25 %				
Perte d'un contrat existant							50 %	50 %
Risque accru de litiges ou de différends						100 %		
Augmentation des coûts de production	47 %	33 %	8 %	11 %				
Augmentation des heures supplémentaires	34 %		41 %	24 %				
Hausse des coûts de financement				14 %	5 %	32 %	25 %	25 %
Alourdissement de la charge de travail administratif	100 %							
Recours forcé à des emprunts supplémentaires ou à des lignes de crédit				11 %	6 %	36 %	19 %	28 %
Perte financière								
Difficultés ou retards dans le paiement des fournisseurs	21 %	48 %	17 %	15 %				
Difficultés à investir dans le développement durable et l'amélioration de la qualité					18 %		18 %	65 %
Difficultés dans les relations professionnelles et la communication				18 %	11 %	18 %	11 %	41 %
Retard de livraison				15 %			15 %	69 %
Atteinte à la réputation de l'entreprise		56 %	17 %	28 %				
Temps et coûts supplémentaires liés à l'échantillonnage				67 %			33 %	
Temps et coûts supplémentaires liés à la production		100 %						
Contraintes liées aux... ►	audits		délais de livraison	pratiques contractuelles		conditions de paiement		prix
		prévisions	cahiers des charges	retards de paiement		pénalités/charges		

FIGURE 21. CONSÉQUENCES DES PRATIQUES D'ACHAT IRRESPONSABLES SUR LES FOURNISSEURS EN AMONT ET LES SOUS-TRAITANTS

Gras = conséquences graves	P2	P3			P4				P5
Avoir du mal à payer ses autres factures ou à faire face à ses obligations financières	9 %		9 %		18 %	14 %	23 %	4 %	23 %
Problèmes liés à la qualité des marchandises livrées		80 %		20 %					
Perte d'un contrat existant		86 %						14 %	
Augmentation des coûts de production	16 %	21 %	21 %		26 %			16 %	
Augmentation des heures supplémentaires	25 %	33 %	17 %	8 %	17 %				
Alourdissement de la charge de travail administratif	26 %	17 %	17 %		22 %			4 %	13 %
Perte financière	12 %	42 %	17 %	4 %	21 %			4 %	
Difficultés ou retards dans le paiement des fournisseurs	17 %				33 %			8 %	42 %
Difficultés à investir dans le développement durable et l'amélioration de la qualité		24 %				18 %	29 %		29 %
Difficultés dans les relations professionnelles et la communication			29 %					14 %	57 %
Retard de livraison		57 %	29 %	14 %					
Atteinte à la réputation de l'entreprise				20 %		60 %		20 %	
Contraintes liées aux... ►	audits		délais de livraison		pratiques contractuelles		conditions de paiement		prix
		prévisions		cahiers des charges		retards de paiement	pénalités/charges		



Examinons de plus près certaines de ces contraintes, en nous appuyant sur les thèmes principaux abordés précédemment dans les sections consacrées aux principes :

Principe n° 2 Charge liée aux audits

Les contraintes liées aux audits entraînent une série d'effets en cascade. Si les audits visent à améliorer les conditions de travail et à garantir le respect des normes, les fournisseurs ont fait état de pressions opérationnelles importantes liées au respect de ces exigences. Les fournisseurs ont indiqué que les audits menés dans les chaînes d'approvisionnement de tous les distributeurs avaient entraîné une augmentation de la charge de travail administratif, ce qui s'est ensuite répercuté sur les conditions de travail. Selon les fournisseurs, 100 % des détaillants ont entraîné le recrutement de travailleurs temporaires, 70 % ont contribué à des problèmes de santé et de sécurité, et 54 % ont entraîné une augmentation et un allongement des horaires de travail ([figure 18](#)). Ces résultats suggèrent que le poids de la mise en conformité avec les audits est souvent répercuté sur les travailleurs sous forme de précarité, de risques et d'heures supplémentaires. Ces répercussions se sont également étendues au-delà des fournisseurs de premier rang ([figure 21](#)). Les fournisseurs en amont ont indiqué que 17 % des distributeurs avaient entraîné des difficultés et des retards dans le paiement des salaires, 12 % avaient causé des pertes financières, 25 % avaient entraîné une augmentation des heures supplémentaires et 26 % avaient alourdi la charge de travail administratif. Cela laisse entendre que les exigences dictées par les audits au sommet de la chaîne peuvent entraîner des tensions financières et organisationnelles aux échelons inférieurs, en particulier pour les sous-traitants dont les marges et le pouvoir de négociation sont limités.

Principe n° 3 Charges liées à la planification (prévisions et cahier des charges)

Les charges liées à la planification suivent le même schéma que celles liées à l'audit. Les problèmes liés aux prévisions ont entraîné, pour 100 % des distributeurs, des coûts supplémentaires et un allongement des délais de production, tandis que les contraintes liées aux cahiers des charges ont affecté 75 % des fournisseurs ([figure 20](#)). Ces défaillances de planification en amont se sont ensuite traduites par une instabilité pour les sous-traitants : 86 % des distributeurs ont entraîné la perte de contrats existants et 80 % ont causé des problèmes de qualité et de livraison ([figure 21](#)). Ainsi, ce qui commence par une planification insuffisante ou instable chez le distributeur se traduit par une précarité contractuelle, des perturbations dans la production et des pertes financières en aval de la chaîne.

Principe n° 4 Conditions liées aux obligations (conditions de paiement et passation de marchés)

Les difficultés financières se sont également multipliées. Les contraintes liées aux délais de paiement ont conduit les fournisseurs à indiquer que 100 % des distributeurs entraînaient un risque accru de litiges ou de différends et que 38 % d'entre eux avaient entraîné des suppressions d'emplois et des licenciements ([figure 20](#)). Cela montre que les retards de paiement ou les conditions de paiement défavorables sont directement liés à la précarité de l'emploi. Les sous-traitants ont indiqué que 29 % des distributeurs avaient causé des difficultés à investir dans le développement durable et l'amélioration de la qualité ([figure 21](#)), ce qui laisse supposer que les contraintes financières nuisent tant aux activités quotidiennes qu'aux améliorations à long terme. Les contraintes liées aux contrats ont eu des effets similaires. Les fournisseurs ont indiqué que 67 % des distributeurs portaient atteinte à la réputation de leur entreprise ([figure 20](#)) et que 100 % d'entre eux empêchaient les travailleurs de percevoir l'intégralité du salaire qu'ils avaient gagné ([figure 20](#)) – un préjudice de catégorie 5. Les sous-traitants ont indiqué que 33 % des distributeurs avaient entraîné des difficultés et des retards dans le paiement des travailleurs et que 21 % avaient causé des pertes financières ([figure 21](#)), ce qui montre comment les dispositions contractuelles font peser les risques et les coûts sur les maillons inférieurs de la chaîne.

Principe n° 5 Le poids des prix

Les difficultés financières liées aux prix ont été la principale source de tensions financières et relationnelles. Les fournisseurs ont indiqué que 65 % des distributeurs leur causaient des difficultés en raison de retards de paiement, 69 % entraînaient des difficultés dans les relations de travail et la communication, 46 % leur posaient des problèmes pour régler d'autres factures ou faire face à leurs obligations financières, et 50 % entraînaient la perte de contrats existants (figure 20). Ces pressions ont conduit 38 % des distributeurs à être la cause de suppressions d'emplois et de licenciements pour les travailleurs (figure 18), ce qui montre que la pression sur les prix est directement liée à l'évolution de l'emploi. Les sous-traitants ont indiqué que 65 % des distributeurs avaient entraîné des difficultés et des retards dans le paiement des travailleurs et que 69 % avaient causé des retards de livraison (figure 20), ce qui montre que des prix trop serrés ou non viables se répercutent sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement sous la forme d'une précarité de l'emploi et de perturbations opérationnelles.

Une tendance générale constante

Quelles que soient les pratiques d'achat irresponsables adoptées par les distributeurs, le schéma est toujours le même et frappe par son évidence. La pression exercée au niveau des achats se traduit par une charge pour le fournisseur, qui se répercute ensuite sur les travailleurs, ce qui entraîne à son tour une instabilité et des pertes chez les fournisseurs en amont.

Les figures 18, 20 et 21 montrent ensemble que les pratiques d'achat irresponsables ont des répercussions sur l'ensemble du système. Il ne s'agit pas de décisions commerciales prises isolément. Au contraire, elles jouent un rôle déterminant dans la répartition des risques, des coûts et des préjudices tout au long de la chaîne d'approvisionnement et doivent donc occuper une place centrale dans toute évaluation de la diligence raisonnable en matière de droits humains concernant la responsabilité des distributeurs.



Comment ces effets se produisent-ils ?

Les données issues des entretiens menés et des recherches plus générales viennent compléter les réponses des fournisseurs mentionnées ci-dessus en montrant comment ces répercussions se manifestent par des effets en cascade bien visibles. Les pratiques d'achat exercent une pression financière et opérationnelle sur les fournisseurs. Certains fournisseurs indiquent avoir réagi en prenant des mesures telles que la réduction des coûts, l'intensification de la production et le recours accru à des modalités de travail flexibles. Les travailleurs en subissent alors les conséquences sous forme d'horaires plus longs, d'une intensité de travail accrue, de revenus instables et d'une sécurité de l'emploi réduite.

Plusieurs problèmes récurrents ont été mis en évidence :

► Les prix de détail influencent l'évolution des salaires et limitent leur augmentation

Il a été démontré que les prix de détail influent directement sur les recettes dont disposent les producteurs, ce qui freine les augmentations salariales même lorsque des salaires de base sont versés. Les examens des comptes de résultat sont au cœur des négociations salariales, et les pertes liées au comportement des acheteurs ou à la redistribution tout au long de la chaîne sont régulièrement invoquées pour justifier l'impossibilité d'accorder des augmentations de salaire. Cela signifie que le problème ne réside pas dans le non-paiement des salaires, mais dans l'impossibilité d'augmenter les salaires en raison de prix de vente et de marges trop serrés.

► Les réductions de prix liées à la qualité réduisent la stabilité des revenus

Les données montrent que les exigences de qualité imposées par les distributeurs créent un système dans lequel une partie du revenu des travailleurs dépend de la catégorie de qualité attribuée aux fruits à leur arrivée sur les marchés d'exportation. La détérioration de la qualité pendant le transport, qui échappe au contrôle des producteurs, entraîne une réduction des primes. Cela pourrait avoir pour effet de lier directement les normes de qualité des distributeurs aux fluctuations des revenus des travailleurs.

► Les exigences en matière de certification imposées par les distributeurs entraînent des coûts importants

Les données ont également montré que les normes et les programmes de certification des distributeurs entraînent des coûts financiers et opérationnels considérables pour les producteurs. Ces coûts réduisent la marge disponible pour les salaires et peuvent même entraîner l'arrêt complet de la production lorsque les exploitations agricoles sont mises à l'arrêt. Les producteurs assument l'intégralité des coûts liés à la certification, et comme beaucoup d'entre eux fournissent plusieurs acheteurs différents, la charge cumulative liée au respect de normes qui se recoupent peut devenir ingérable. Dans les régions où les organismes de certification sont nombreux, l'accumulation des frais et des exigences de conformité liées au chevauchement des systèmes de certification figure parmi les principaux obstacles au respect des obligations salariales.

► Les habitudes d'achat sont à l'origine d'une imprévisibilité accrue et d'horaires de travail prolongés

Les études montrent que la planification de la production, en particulier lorsqu'il s'agit de volumes fixes et de délais serrés, engendre des rythmes de production qui imposent des horaires de travail longs ou imprévisibles. Cela établit un lien entre le comportement d'achat des consommateurs et l'intensité du travail, les heures supplémentaires ainsi que la perte de prévisibilité des horaires de travail.



Lorsqu'une commande est passée par une entreprise, les travailleurs peuvent être amenés à faire des heures supplémentaires jusqu'à ce que tous les cartons liés à cette commande aient été emballés.

Partie prenante 1

► La pression sur les prix favorise le recours à une main-d'œuvre précaire et informelle

Lorsque les acheteurs font pression pour obtenir des prix bas, les producteurs réagissent en réduisant les coûts de main-d'œuvre en recourant à des contrats temporaires, à temps partiel ou d'intérim. Dans certaines régions, le travail informel atteint des niveaux extrêmement élevés, ce qui limite l'accès à la sécurité sociale, aux prestations de maternité, aux primes et aux indemnités de licenciement. Cela engendre une précarité systémique directement liée à la nécessité de maintenir les coûts de production à un niveau bas.

► Les normes privées propres à chaque distributeur augmentent les coûts d'exploitation et réduisent la marge salariale

Au-delà des systèmes de certification officiels, certains distributeurs imposent leurs propres normes, critères et exigences en matière d'audit. Ces exigences peuvent être nettement plus strictes que celles des certifications de tiers et doivent être entièrement prises en charge par les producteurs. La charge financière et administrative, liée au respect de multiples normes spécifiques imposées par les distributeurs, réduit les ressources disponibles pour les salaires, les avantages sociaux et les engagements découlant des conventions collectives. Dans certains cas, le non-respect de ces normes privées peut entraîner la fermeture temporaire d'exploitations agricoles, ce qui prive directement les travailleurs de leurs revenus.

► Les systèmes de rémunération à la pièce deviennent plus exigeants sous la pression des prix

La rémunération à la pièce est déjà opaque. Mais la situation devient encore plus difficile lorsque les producteurs doivent répondre aux attentes des acheteurs en matière de prix, que les objectifs de productivité augmentent et que les travailleurs doivent travailler plus longtemps ou plus vite pour gagner plus que le salaire minimum.

► Les pratiques d'achat irresponsables ont un impact disproportionné sur les femmes

Les femmes ont tendance à se retrouver concentrées dans les postes les moins bien rémunérés et les plus précaires, en particulier dans les entrepôts de conditionnement, où les longues journées de travail, les primes liées à la qualité et l'intensification de la rémunération à la pièce sont les plus marquées. Les femmes sont également confrontées à des taux de sous-emploi plus élevés, à des horaires de travail plus longs pour un salaire inférieur, ainsi qu'à des obstacles plus importants à l'adhésion syndicale en raison de leurs responsabilités familiales et de leurs horaires imprévisibles. En conséquence, les pratiques d'achat des distributeurs qui réduisent les marges, augmentent l'intensité du travail ou entraînent une instabilité des revenus ont tendance à avoir un impact négatif disproportionné sur les femmes.

Conclusion

Les pratiques d'achat des distributeurs ont un impact considérable sur les conditions de travail et les droits des travailleurs dans le secteur de la banane. Les données présentées dans ce rapport sont sans équivoque : la pression exercée sur les fournisseurs se répercute en cascade vers le bas, d'abord sur les activités mêmes du fournisseur, puis sur les conditions de travail, et enfin sur les réseaux de sous-traitants et de producteurs.

Les préjudices sont graves et directement liés aux pratiques des distributeurs. Il est en effet prouvé que des pratiques irresponsables portent atteinte aux droits des travailleurs et empêchent les fournisseurs de répondre aux attentes des distributeurs.

De plus, les pratiques d'achat constituent des facteurs déterminants pour la stabilité des fournisseurs et la viabilité financière des acteurs en amont. Les fournisseurs ont régulièrement signalé que les pratiques d'achat des distributeurs – à savoir la manière dont ils planifient, établissent leurs prévisions, fixent leurs prix, concluent leurs contrats, effectuent leurs audits et procèdent aux paiements – ont des conséquences directes et souvent graves sur leurs activités et sur les conditions de travail de leurs salariés. Les réponses à l'enquête indiquent, par exemple, qu'environ 14 000 salariés auraient subi un stress accru lié aux pressions exercées par les distributeurs sur les prix, ou auraient été soumis à de longues heures de travail en raison des contraintes liées aux audits.

L'urgence d'agir est accentuée par le contexte mondial

Ce rapport s'inscrit dans un contexte de marché mondial qui subit lui-même des pressions croissantes. L'analyse du marché de la banane 2024¹ de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) montre que les phénomènes météorologiques extrêmes, la hausse des coûts de production, la volatilité des devises et la propagation de la souche tropicale n° 4 (TR4) ont réduit les volumes de bananes disponibles à l'exportation dans de nombreux grands pays producteurs. Par ailleurs, les prix à l'importation en Europe et aux États-Unis ont baissé de 2 à 5 % en 2024. Cette combinaison d'un approvisionnement instable, de risques de production croissants et de la baisse des prix du marché a contraint de nombreux producteurs à opérer avec des marges réduites et en baisse. Dans un contexte mondial instable, les pratiques d'achat des distributeurs revêtent une importance accrue, car leurs décisions commerciales peuvent soit contribuer à stabiliser des chaînes d'approvisionnement sous pression, soit aggraver les difficultés rencontrées par les fournisseurs et les travailleurs.

¹ FAO (2024). Analyse du marché de la banane 2024. Rome : Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture.

Les données montrent qu'il ne s'agit pas d'échecs isolés ou ponctuels. C'est peut-être dans le domaine des conditions contractuelles que ce contraste est le plus frappant : tous les acheteurs interrogés ont déclaré ne pas contraindre les fournisseurs à accepter ces conditions, tandis que la moitié des fournisseurs ont affirmé le contraire. Ou encore, alors que la quasi-totalité des acheteurs de la grande distribution considéraient que leurs exigences en matière d'audit étaient gérables et courantes, la plupart des fournisseurs affirmaient le contraire : ces exigences constituent une source évidente de contraintes opérationnelles et financières. Cette tendance était constante. Qu'il s'agisse de la planification, de la tarification, des paiements ou de l'audit, les distributeurs se sont systématiquement déclarés confiants dans leurs propres pratiques, tandis que les fournisseurs ont fait état d'une réalité différente.

Un autre aspect qui ressort de cette évaluation concerne le rôle de la représentation indépendante des travailleurs dans les efforts visant à améliorer les salaires et les conditions de travail. De nombreux fournisseurs ont indiqué qu'ils disposaient de syndicats ou de comités d'entreprise élus, et la majorité d'entre eux ont précisé qu'ils les associaient aux discussions sur les questions relatives au lieu de travail. Cependant, le soutien des distributeurs à cette initiative a été inégal. Ces dynamiques s'inscrivent dans un contexte plus large de pressions commerciales dictées par les pratiques d'achat, qui déterminent les conditions dans lesquelles les représentants des travailleurs exercent leurs fonctions.

Les normes internationales du travail, ainsi que les trois piliers de l'ETI, soulignent qu'une participation significative des travailleurs passe par la collaboration avec des représentants indépendants des travailleurs, y compris les syndicats lorsqu'ils existent. Ces conclusions soulignent donc que la représentation indépendante des travailleurs reste essentielle pour garantir que les avancées en matière de salaires et de conditions de travail répondent aux besoins des travailleurs, et que les conditions créées par les pratiques d'achat des distributeurs ont une incidence sur la manière dont cette participation peut s'exercer.

L'achat responsable n'est pas une option facultative, ni un détail opérationnel à traiter en aval. Pour garantir une amélioration significative et durable, les pratiques d'achat doivent constituer un élément central de la diligence raisonnable en matière de droits humains. Si l'on ne s'attaque pas à ces problèmes, les progrès en matière de salaires décents, de travail décent et de conduite responsable des entreprises resteront limités, fragiles et inégaux dans la chaîne d'approvisionnement de la banane.



Annexes

Méthodologie de l'enquête

Objectif des données d'enquête

- ▶ Établir des notes relatives aux pratiques d'achat de chaque distributeur.
- ▶ Évaluer les décisions d'achat de chaque distributeur, en s'appuyant sur les retours d'information des fournisseurs de premier et de deuxième rang.
- ▶ Identifier les liens entre les pratiques d'achat des distributeurs et leur incidence sur les fournisseurs, y compris la manière dont cela pourrait ensuite se répercuter sur les droits et les conditions de travail des salariés.

Résumé de la méthodologie de l'enquête

▼ MÉTHODE	▼ DESCRIPTION
Recherche documentaire	Une analyse documentaire sur la chaîne d'approvisionnement de la banane a été réalisée afin de comprendre la dynamique actuelle du secteur et ses points faibles. Cela comprenait des rapports d'ONG et des analyses antérieures des pratiques d'achat commandées par la GIZ et l'IDH.
Enquêtes	▶ Les fournisseurs : Tous les fournisseurs de premier et de second rang de la chaîne d'approvisionnement des distributeurs ont eu la possibilité de répondre à une enquête détaillée. Ces enquêtes (décrites plus en détail ci-dessous) ont évalué les distributeurs au regard du Cadre alimentaire de l'ETI (principes n° 2 à n° 5) et ont examiné les préjudices découlant des pratiques d'achat, notamment leurs répercussions sur les activités des fournisseurs de premier et de second rang, ainsi que sur les travailleurs, les producteurs, les agriculteurs, les exportateurs et les sous-traitants. Les questionnaires ont été distribués directement aux fournisseurs de premier rang, tandis que les fournisseurs de deuxième rang ont été contactés à la fois par l'intermédiaire des fournisseurs de premier rang et par contact direct. ▶ Les acheteurs des distributeurs : Tous les distributeurs ont répondu à des enquêtes destinées aux acheteurs, qui portaient à la fois sur leurs pratiques d'achat actuelles et sur leur point de vue quant à la conformité avec le Cadre alimentaire de l'ETI. ▶ Les équipes chargées des droits humains et/ou du développement durable des distributeurs : Les équipes chargées des droits humains et/ou du développement durable au niveau des distributeurs ont répondu à des enquêtes visant à cerner la dynamique interne de leur entreprise et leur point de vue sur la mise en conformité avec le Cadre alimentaire.
Entretiens avec des informateurs clés (EIC)	▶ Les fournisseurs : Les fournisseurs ont été interrogés à la fois à distance et en personne lors des salons Fruit Attraction (2025), World Banana Forum et Fruit Logistica (2026), ainsi que dans le cadre d'entretiens individuels supplémentaires. ▶ Les distributeurs : Chaque distributeur a été invité à participer à des entretiens sur ses pratiques d'achat. Les 12 distributeurs ont tous participé à des entretiens auxquels ont pris part à la fois des acheteurs et des responsables des droits humains. Ces discussions ont permis de clarifier les réponses à l'enquête et d'approfondir la compréhension de la dynamique de la chaîne d'approvisionnement. ▶ Les associations professionnelles, acteurs du secteur et ONG : La collaboration avec les associations professionnelles concernées, les acteurs du secteur et les ONG a permis de mieux cerner les dynamiques sectorielles et le contexte général dans lequel s'inscrivent les pratiques d'achat.

Modalités de réalisation des enquêtes

Les 12 distributeurs participants s'approvisionnent collectivement auprès d'environ 21 fournisseurs de premier rang et d'environ 125 fournisseurs de deuxième rang. Aucun distributeur ne comptait plus de huit fournisseurs de premier rang (la plupart en avaient moins). Les distributeurs ont fourni à l'équipe de recherche des listes de fournisseurs de premier rang et, lorsque cela était possible, des informations sur les autres niveaux de leurs chaînes d'approvisionnement. Tous les fournisseurs de premier rang et autant de fournisseurs de deuxième rang que possible ont ensuite été invités à répondre à une enquête. Le niveau de visibilité de la chaîne d'approvisionnement variait d'un distributeur à l'autre. L'équipe de recherche a contacté directement tous les fournisseurs de premier rang et leur a demandé de transmettre le questionnaire à leurs fournisseurs de deuxième rang. Lorsque les coordonnées des fournisseurs de deuxième rang étaient disponibles, l'équipe de recherche a également contacté ces derniers directement. Une demande a également été faite aux distributeurs de diffuser ce questionnaire auprès de leurs fournisseurs. Aucune base de données publique n'a été utilisée et toutes les informations relatives aux fournisseurs ont été fournies directement par les distributeurs.

Enquêtes des distributeurs		Enquêtes des fournisseurs		Entretiens avec les informateurs clés	
12	12	16	18	11	32
Acheteur	Droits humains	Rang 1	Rang 2	Distributeur	Fournisseur

Tous les fournisseurs de premier rang ont reçu des liens vers le questionnaire, et au moins 50 fournisseurs de deuxième rang ont été contactés. Au final, nous avons reçu des réponses de 16 fournisseurs de premier rang et de 18 fournisseurs de deuxième rang. Comme la plupart des fournisseurs approvisionnent plusieurs distributeurs, ils ont pu répondre à un questionnaire pour chacun d'entre eux. Au total, 111 réponses ont été recueillies auprès de 34 fournisseurs des premier et deuxième rang. Étant donné que chaque fournisseur approvisionne plusieurs distributeurs, le nombre de réponses a été suffisant pour évaluer tous les distributeurs, à l'exception d'un seul.

Au total, l'enquête porte sur un effectif d'environ 90 898 salariés permanents et 7 020 travailleurs temporaires répartis entre les fournisseurs de premier et de deuxième rang. Ce chiffre comprend 31 207 salariées en CDI et 1 841 salariées en CDD, ce qui donne une idée de l'ampleur de l'effectif concerné par l'évaluation.

Les enquêtes étaient anonymes et confidentielles. Les fournisseurs pouvaient choisir de répondre de manière totalement anonyme ou de fournir leurs coordonnées s'ils le souhaitaient. Avant de communiquer les rapports individuels des distributeurs, les conclusions anonymisées concernant chaque fournisseur (dont les noms des distributeurs avaient été supprimés) ont été transmises aux fournisseurs afin de leur permettre de vérifier qu'aucune information sensible n'était divulguée. Seules les données fournies par les fournisseurs ont été communiquées aux distributeurs, et aucune des informations fournies par d'autres distributeurs n'a été divulguée.

Afin d'encourager la participation, l'équipe de recherche a organisé plusieurs séances de consultation (environ huit) pour expliquer l'objectif du projet et de l'enquête. Il s'agissait notamment de séances organisées dans le cadre du World Banana Forum (Forum mondial sur la banane), ainsi que de rencontres distinctes avec les fournisseurs, soit en petits groupes, soit en tête-à-tête, à des fins de consultation et d'entretiens avec des informateurs clés. Toutes ces sessions bénéficiaient d'un service d'interprétation simultanée afin de permettre aux fournisseurs de participer pleinement dans la langue de leur choix.

L'enquête a été réalisée en ligne et comprenait principalement des questions à choix multiples, ainsi que quelques questions ouvertes. L'enquête comprenait au total 122 questions, et le temps moyen nécessaire pour y répondre était d'environ 35 minutes. Les fournisseurs ne voyaient que les questions pertinentes pour leur rôle dans la chaîne d'approvisionnement.

Les fournisseurs travaillant pour plusieurs distributeurs n'ont répondu qu'à un seul questionnaire, mais ont pu fournir des réponses concernant chacun de leurs clients. Les fournisseurs de premier rang ont sélectionné tous les distributeurs auxquels ils fournissaient des produits et ont répondu à des questions sous forme de matrice pour chacun d'entre eux. Les fournisseurs de deuxième rang ont identifié leur client direct (l'importateur) et, lorsqu'ils le savaient, les distributeurs auxquels ils fournissaient leurs produits en dernier ressort. Lorsque les fournisseurs de deuxième rang ne savaient pas à quel distributeur ils fournissaient leurs produits, ils ont répondu en se basant sur leur expérience des contraintes de la chaîne d'approvisionnement. Seuls les préjudices que les fournisseurs de deuxième rang ont explicitement attribués à un distributeur ont été pris en compte dans l'évaluation et les analyses au niveau des distributeurs.

Seuls les questionnaires dûment remplis ont été pris en compte dans l'analyse.

Méthode d'évaluation

L'évaluation a porté uniquement sur les principes n° 2 à n° 5. Le principe n° 1 concerne les processus internes. Il ne peut donc pas être évalué par le biais d'une notation des fournisseurs. Les données relatives au principe n° 1 proviennent plutôt de l'enquête menée auprès des acheteurs des distributeurs, de l'enquête menée par l'équipe chargée des droits humains et d'entretiens avec des informateurs clés. Les principes d'évaluation comportaient les quatre étapes suivantes :

1. Classification des questions

Les questions ont été regroupées par principe et par catégorie :

- ▶ Catégorie 1 : Pratiques subies par les fournisseurs (telles que les modifications de dernière minute des volumes de commande ou les mauvaises pratiques contractuelles).
- ▶ Catégorie 2 : Conséquences sur l'activité des fournisseurs.
- ▶ Catégorie 3 : Conséquences pour les travailleurs.
- ▶ Catégorie 4 : Conséquences pour les agriculteurs, les producteurs, les exportateurs et/ou les sous-traitants.
- ▶ Catégorie 5 : Conséquences graves des catégories 2 à 4, notamment la perte d'emploi, le non-paiement des salaires ou la perte de contrats pour les agriculteurs, les producteurs, les exportateurs et/ou les sous-traitants.

2. Les principes du Cadre alimentaire ont été notés différemment

Les principes ont été notés différemment, car la structure des indicateurs n'est pas la même pour tous les principes.

- ▶ Le **principe n° 2** évalue la qualité de la communication et de la collaboration entre les distributeurs et les fournisseurs. Même si une mauvaise communication ou les contrats à court terme peuvent avoir des répercussions indirectes sur les travailleurs, les indicateurs de ce principe visent à évaluer les pratiques en matière d'engagement (et non les résultats en matière d'emploi). C'est pourquoi le principe n° 2 englobe à la fois les actions positives et négatives, ce qui permet une fourchette de notation plus large.
- ▶ Les **principes n° 3 à n° 5** visent à identifier les pratiques d'achat préjudiciables des distributeurs. Les indicateurs de la catégorie 1 reflètent des comportements qui, par définition, engendrent des risques ou causent un préjudice (tels que les modifications unilatérales, les retards de paiement ou les délais d'exécution irréalistes). Comme ces indicateurs sont conçus pour détecter l'existence de pratiques néfastes, ils semblent « de nature négative ». Cependant, les détaillants peuvent tout de même obtenir une note positive au regard de ces principes en s'abstenant d'adopter ces comportements préjudiciables. En d'autres termes, les bonnes pratiques se traduisent par l'absence d'actions négatives, plutôt que par des indicateurs « positifs » distincts.

3. Calcul du score

► Principe n° 2 :

- Les questions de la catégorie 1 relevant du principe n° 2 ont été notées de 0 à 4 points en fonction de la qualité et de la fréquence de l'action décrite. Des scores plus élevés traduisent des pratiques plus solides, plus cohérentes ou plus collaboratives. Par exemple, une réunion mensuelle avec un fournisseur valait 2 points, tandis que l'absence totale de réunion valait 0 point. Chaque question a donc une note minimale (0) et une note maximale (4) bien définies. Le nombre total de points disponibles pour un distributeur est calculé en multipliant le nombre de questions de catégorie 1 par la note maximale de 4. Les notes individuelles ont été regroupées par niveau, puis divisées par ce total afin d'obtenir un pourcentage.

► Principes n° 3 à n° 5 :

► Notation de catégorie 1 :

- Les scores ont été calculés en exprimant en pourcentage la part des fournisseurs ayant subi des préjudices dans cette catégorie.
- Les préjudices ont été définis comme des expériences négatives telles que des retards de paiement ou des négociations contractuelles préjudiciables.
- Dans le cadre des enquêtes menées auprès des fournisseurs de deuxième rang, les préjudices n'ont été pris en compte que lorsque les fournisseurs ont indiqué qu'ils savaient que le distributeur en était la cause.

► Classement des catégories 2 à 4 :

- Les catégories 2 à 4 ont été notées de la même manière que la catégorie 1.
- Le score combiné des catégories 2 à 4 a ensuite été utilisé pour réduire le score de la catégorie 1.

► Catégorie 5 (préjudices graves) :

- Si un participant signalait un préjudice grave imputé au détaillant, la note était réduite de 20 points de pourcentage.

► Pondération

Une moyenne pondérée a été appliquée :

- Fournisseurs de premier rang : 60 %
- Fournisseurs de deuxième rang : 40 %

Cela s'explique par leur proximité variable avec les distributeurs. Les fournisseurs de premier rang entretiennent des relations commerciales directes avec les distributeurs et ont donc une meilleure visibilité sur les actions de ces derniers, tandis que les fournisseurs de deuxième rang subissent les répercussions en amont et ne savent pas toujours quel distributeur en est responsable. La pondération 60/40 garantit que l'analyse tient compte à la fois des impacts directs et des impacts en amont, tout en accordant une importance particulière aux fournisseurs qui disposent des informations les plus précises sur le comportement des distributeurs.

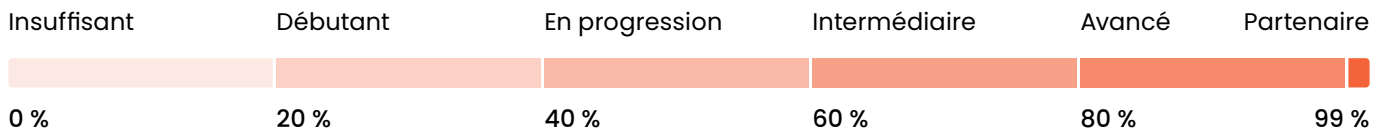
Toutes les questions ont-elles le même poids ?

Au sein de chaque principe, toutes les questions ont le même poids. Chaque question compte pour le même nombre de points dans le score global attribué à ce principe. La seule exception concerne la catégorie des préjudices graves, pour laquelle une amende forfaitaire supplémentaire est appliquée en raison de la gravité de ces comportements. En dehors de cela, aucune question ne pèse plus lourdement qu'une autre.

Dans le principe n° 2, chaque question rapporte au maximum 4 points. Dans les principes n° 3 à n° 5, toutes les questions de chaque catégorie ont également le même poids, car elles sont notées sous forme de pourcentages. Une fois encore, la seule exception concerne la catégorie des préjudices graves, pour laquelle une amende forfaitaire supplémentaire est appliquée en raison de la gravité des faits. Au-delà de cela, la seule pondération appliquée est la répartition 60 % premier rang / 40 % deuxième rang, qui tient compte de la proximité des fournisseurs par rapport aux distributeurs (comme décrit ci-dessus).

4. Classification par catégorie de partenariat

À l'issue de l'évaluation de chaque principe, les distributeurs ont été classés dans différentes catégories de partenariat :



Analyse des principes

Après la notation, les réponses des fournisseurs et des distributeurs ont été comparées afin d'identifier les points de convergence et de divergence. Pour le principe n° 1, des comparaisons ont été effectuées entre les équipes chargées des droits humains et celles chargées des achats. Des entretiens avec des informateurs clés ont été menés afin de clarifier les divergences et d'apporter des éclaircissements supplémentaires. Afin de préserver l'anonymat total des fournisseurs, aucun d'entre eux n'est cité ni identifiable dans le présent rapport.

Une version préliminaire de l'analyse de haut niveau a ensuite été communiquée aux fournisseurs participants. Seules les informations fournies directement par les fournisseurs ont été prises en compte dans ce processus de retour d'expérience. Cela a permis de s'assurer que les fournisseurs étaient satisfaits de la manière dont leurs données étaient présentées et que, compte tenu de la petite taille de la chaîne d'approvisionnement, aucun résultat n'était attribué à un fournisseur en particulier. Les commentaires ont ensuite été pris en compte chaque fois qu'une clarification s'imposait, afin de préserver l'anonymat et l'exactitude des informations.

Limites de l'enquête

Représentativité

Si l'échantillon de l'enquête couvre une part importante des fournisseurs de premier rang, la représentation des fournisseurs de deuxième rang est plus limitée. Comme il n'a pas été possible de procéder à un échantillonnage aléatoire, on ne peut garantir que les personnes interrogées soient pleinement représentatives de l'ensemble des fournisseurs. Toutefois, la forte proportion de réponses de niveau 1 a atténué quelque peu cette préoccupation.

Biais de réponse

Les rapports de force au sein de la chaîne d'approvisionnement de la banane sont importants, et le risque de perdre un contrat avec un distributeur peut dissuader de formuler des critiques ouvertes. Au cours des entretiens avec les informateurs clés, les fournisseurs se sont montrés très ouverts et ont donné des descriptions détaillées des difficultés rencontrées. Leurs réponses à l'enquête se sont toutefois révélées nettement plus modérées. Cela laisse penser que les réponses au questionnaire pourraient sous-estimer à la fois les inconvénients et la gravité des problèmes liés aux pratiques d'achat, d'autant plus que les fournisseurs se sont montrés beaucoup plus précis et directs lors des entretiens.

Anonymat

Les fournisseurs ont eu la possibilité de rester anonymes. Environ la moitié a choisi cette option, l'équipe de recherche ne connaissant pas l'identité d'environ la moitié des répondants du premier rang et d'une proportion similaire de ceux du deuxième rang. Même si l'on sait toujours à quel distributeur se rapporte une enquête, on ne sait pas forcément quel fournisseur y a répondu. En conséquence, les réponses des premier et deuxième rangs n'ont pas pu être mises en correspondance, et il n'a pas été possible d'attribuer des résultats spécifiques à des fournisseurs particuliers. Cette limitation réduit la capacité à attribuer les résultats à des actions spécifiques des distributeurs et pose un défi analytique lorsqu'il s'agit d'établir des liens de causalité clairs au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Limites analytiques et taille des échantillons

En raison du nombre restreint de fournisseurs de premier rang dans plusieurs chaînes d'approvisionnement, les réponses des fournisseurs de deuxième rang ont compté davantage que prévu. Si de nombreux fournisseurs de deuxième rang connaissent leurs clients distributeurs et sont capables d'établir un lien entre les actions de ces derniers et les résultats de la chaîne d'approvisionnement, ce n'est pas le cas de tous. Dans certains cas, l'identité du distributeur a été déduite à partir des informations relatives à la chaîne d'approvisionnement, qui ne reflètent pas nécessairement les informations dont disposent les fournisseurs eux-mêmes. Le manque de visibilité chez certains fournisseurs de deuxième rang risque d'entraîner une sous-déclaration des problèmes et, par conséquent, une notation prudente.

Données relatives à l'impact sur les travailleurs

L'évaluation de l'impact sur les travailleurs repose exclusivement sur les informations fournies par les fournisseurs. En raison des contraintes liées au projet, il n'a pas été possible de mener des entretiens directs avec les travailleurs au cours de ce processus. En conséquence, les conclusions relatives aux travailleurs reflètent davantage les perceptions et les déclarations des fournisseurs que les témoignages directs des travailleurs. Compte tenu des rapports de force qui régissent la chaîne d'approvisionnement de la banane et de la réticence potentielle des fournisseurs à signaler des problèmes susceptibles de nuire à leurs relations commerciales, il est probable que certaines conséquences sur les travailleurs soient sous-estimées. Par conséquent, la gravité et la prévalence des préjudices subis par les travailleurs pourraient être plus importantes que ce que permettent de refléter les seules données fournies par les fournisseurs.

Dynamiques de pouvoir

Les données d'enquête reflètent probablement les rapports de force au sein de la relation commerciale, les fournisseurs étant bien plus enclins à s'exprimer librement sur les principes n° 2 et n° 3 du Cadre alimentaire que sur les principes n° 4 et n° 5. La planification de la production (principe n° 3), par exemple, est généralement considérée comme relevant du domaine opérationnel plutôt que commercial, ce qui en fait un sujet « moins risqué » à aborder pour les fournisseurs que la tarification, les conditions de paiement ou la passation de marchés (principe n° 4). Néanmoins, l'ampleur et la fréquence des préjudices signalés au titre des principes n° 2 et n° 3 montrent que les pratiques de planification constituent un facteur déterminant de la pression en amont. Le fait que les fournisseurs se sentent plus à même de s'exprimer sur la planification que sur les conditions commerciales laisse penser que les préjudices recensés liés à ces pratiques commerciales ne reflètent qu'une partie de la réalité.

Les fournisseurs sont également susceptibles de se montrer plus prudents lorsqu'ils soulèvent des questions relevant des principes n° 4 et n° 5, car ces domaines concernent les impacts les plus sensibles sur le plan commercial et les plus graves. Parler ouvertement des clauses contractuelles abusives, des pratiques de paiement ou des décisions liées aux salaires peut sembler risqué dans un contexte où les distributeurs détiennent un pouvoir considérable sur l'avenir de l'activité. Reconnaître que ces pratiques portent préjudice aux travailleurs est une question particulièrement délicate, car cela peut mettre les fournisseurs dans une position vulnérable. En conséquence, il se peut que les fournisseurs sous-estiment l'ampleur des problèmes dans ces domaines, ce qui signifie que les préjudices recensés ici ne reflètent probablement qu'une partie de la réalité.



Terminologie

- ▶ **Pratiques d'achat (PA) :** Les « pratiques d'achat » désignent les mesures prises par une entreprise acheteuse afin d'acquérir un produit, une matière première ou un service (en totalité ou en partie) auprès d'une entreprise fournisseur. Elles englobent le cahier des charges technique, les prévisions, la planification de la production, les contrats, la passation des commandes et les délais de livraison, les négociations sur les coûts et les prix, ainsi que les conditions de paiement.
- ▶ **Pratiques d'achat responsables (PAR) :** Les « pratiques d'achat responsables » sont des pratiques d'achat qui n'ont pas d'impact négatif sur les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Dans la présente évaluation, les pratiques d'achat responsable (PAR) sont définies conformément au Cadre commun pour les pratiques d'achat responsable de l'ETI.
- ▶ **Cadre commun pour des pratiques d'achat responsables (CCPAR) (désigné dans le présent rapport sous le nom de « Cadre alimentaire ») :** Un cadre élaboré par l'Ethical Trading Initiative (ETI) qui définit les éléments fondamentaux d'un approvisionnement responsable. Il sert de référence commune aux distributeurs, aux fournisseurs et aux parties prenantes en matière de pratiques responsables dans les domaines de la planification, de l'approvisionnement, de la passation de marchés, de la tarification, du paiement et de la communication. Dans le présent rapport, le CCPAR est désigné sous le nom de « **Cadre alimentaire** » et sert de base aux principes utilisés dans l'évaluation.
- ▶ **Fournisseurs de premier rang :** Fournisseurs directs des distributeurs. Dans la chaîne d'approvisionnement de la banane, il s'agit généralement d'importateurs, d'entreprises de mûrissage ou de grands exportateurs qui entretiennent une relation commerciale directe avec le distributeur et ont une bonne visibilité sur les activités de ce dernier.
- ▶ **Fournisseurs de deuxième rang :** Les fournisseurs situés en amont qui ne traitent pas directement avec les distributeurs. Il peut s'agir notamment de producteurs, d'agriculteurs, d'exploitations agricoles, d'exportateurs ou de sous-traitants. Leur perception des actions des distributeurs varie, et les répercussions se font souvent sentir de manière indirecte.
- ▶ **Préjudices :** Les préjudices désignent les effets négatifs découlant des pratiques d'achat. Dans cette évaluation, les préjudices comprennent les répercussions sur les activités des fournisseurs de premier rang (catégorie 2), les répercussions sur les travailleurs (catégorie 3) et les répercussions sur les producteurs, les agriculteurs, les exportateurs et/ou les sous-traitants (catégorie 4). Celles-ci vont des difficultés opérationnelles ou financières aux pressions qui affectent les conditions de travail ou la stabilité des fournisseurs en amont.
- ▶ **Préjudices graves :** Les préjudices graves désignent les conséquences négatives importantes liées aux pratiques d'achat, telles que la perte d'emploi, le non-paiement des salaires ou la perte de contrats pour les sous-traitants. Ce sont là les impacts les plus graves dans le cadre de notation.
- ▶ **Catégories de notation :** Les cinq catégories utilisées pour classer les questions de l'enquête et leurs répercussions : (1) les pratiques subies par les fournisseurs ; (2) les répercussions sur les activités des fournisseurs ; (3) les répercussions sur les travailleurs ; (4) les répercussions sur les sous-traitants et (5) les préjudices graves. Ces catégories servent de base à l'évaluation des principes n° 2 à n° 5.
- ▶ **En amont :** Le terme « en amont » désigne les maillons de la chaîne d'approvisionnement situés le plus près du lieu de production. Dans la chaîne d'approvisionnement de la banane, cela comprend les producteurs, les exploitations agricoles, les transformateurs, les centres de conditionnement et les exportateurs, ainsi que d'autres fournisseurs intervenant en amont du distributeur dans la chaîne d'approvisionnement. Lorsque les actions d'un distributeur ont des répercussions sur les fournisseurs, les producteurs ou les travailleurs, ces répercussions se répercutent en amont, c'est-à-dire qu'elles remontent jusqu'à l'origine du produit.
- ▶ **En aval :** Le terme « en aval » désigne les maillons de la chaîne d'approvisionnement situés au plus près du client final. Dans la chaîne d'approvisionnement de la banane, cela comprend les distributeurs, les centres de distribution et les consommateurs. Des répercussions qui se répercutent en aval, vers le marché final plutôt que vers les producteurs.

Note de l'IDH et de la GIZ : Engagements dans le secteur de la banane et pratiques d'achat responsables

Ce travail s'inscrit dans le cadre d'efforts plus larges visant à garantir des salaires décents dans le secteur de la banane. Cela inclut le groupe de travail des distributeurs allemands sur le revenu de subsistance et les salaires décents, coordonné par l'Initiative pour des chaînes d'approvisionnement agricoles durables (SASI) de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), ainsi que l'engagement national des distributeurs de bananes en faveur des salaires décents pour les chaînes d'approvisionnement en bananes en Belgique, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, coordonné par l'IDH. Dans le cadre de ces engagements, 21 distributeurs européens issus du Royaume-Uni, des Pays-Bas, de Belgique et d'Allemagne se sont engagés à promouvoir des salaires décents et à réduire les écarts salariaux existants pour les travailleurs de leurs chaînes d'approvisionnement en bananes, d'ici 2025 ou 2027.

Pour respecter ces engagements, les distributeurs suivent la feuille de route de l'IDH sur les salaires décents et utilisent des outils connexes tels que la matrice salariale de l'IDH. Les distributeurs ont également défini des principes fondamentaux en matière d'engagement, tels que la responsabilité partagée et le partenariat. Le travail de coordination mené par l'IDH et la GIZ vise principalement à créer des espaces d'échange sur les enseignements tirés et les défis rencontrés, à proposer des solutions techniques, à accompagner les distributeurs et leurs partenaires de la chaîne d'approvisionnement à chaque étape de la feuille de route, ainsi qu'à suivre les progrès réalisés.

Au niveau européen, l'IDH et la GIZ collaborent afin d'assurer la cohérence entre toutes les actions menées dans le cadre de l'initiative « Better Together ». L'objectif est d'accroître l'efficacité, d'améliorer l'impact et de réduire les inefficacités ainsi que la charge de travail pour les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Conformément à ces engagements, les distributeurs ont exploré différentes pistes pour combler les écarts en matière de salaire décent. En 2021, le groupe de travail des distributeurs allemands a décidé d'étudier la possibilité de mettre en place des contributions financières volontaires à titre de solution à court terme et a commencé à les mettre en œuvre en 2022. En 2023, tous les distributeurs relevant des engagements pris par la Belgique, les Pays-Bas et le Royaume-Uni ont emboîté le pas, et un accord a été trouvé sur cette approche. Seize distributeurs ont désormais commencé à verser des contributions à au moins une partie de leurs producteurs, que ce soit par le biais de contributions financières indépendantes ou via le système Fairtrade.

Les distributeurs reconnaissent également que la négociation collective, les mécanismes nationaux de fixation des salaires et les pratiques d'achat responsables constituent les approches les plus durables pour améliorer les salaires de manière structurelle à long terme. Les pratiques d'achat responsables permettent une répartition plus équilibrée de la valeur et des risques tout au long des chaînes d'approvisionnement et constituent le point de départ pour débattre de solutions structurelles visant à combler les écarts en matière de salaire décent. En 2024, tous les distributeurs participant aux engagements nationaux ont financé l'élaboration d'un cadre interne de pratiques d'approvisionnement responsable (PAR) pour le commerce de détail dans le secteur de la banane. Dans le cadre de ce projet, 12 distributeurs ont réalisé une auto-évaluation afin d'évaluer leur niveau de maturité dans la mise en œuvre de pratiques d'achat responsables. Ce processus a favorisé les échanges au sein des différents services et a permis d'identifier les axes d'amélioration pour l'avenir.

Malgré ces efforts, certains aspects des pratiques d'achat responsables n'ont pas encore été examinés, notamment la manière dont les partenaires de la chaîne d'approvisionnement perçoivent les pratiques d'achat des distributeurs et l'impact de celles-ci sur les travailleurs. La présente évaluation a été élaborée afin de combler cette lacune en proposant une analyse structurée des pratiques d'achat et de leurs répercussions tout au long de la chaîne d'approvisionnement de la banane. L'ETI a été chargée de mener à bien ce projet pour le compte de la GIZ et de l'IDH. Ce projet est mis en œuvre dans le cadre d'un processus collectif réunissant douze distributeurs participant aux engagements pris en matière de commercialisation des bananes en Allemagne, en Belgique, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni : Kaufland, Aldi Nord, le groupe Aldi South, le groupe Rewe, Tesco, Sainsbury's, Asda, Co op, Morrisons, Albert Heijn, Delhaize et Jumbo.

Dans la suite du processus, la GIZ a chargé l'ETI d'adapter davantage le cadre PAR pour la grande distribution dans le secteur de la banane, en s'appuyant sur le cadre commun de l'ETI pour les pratiques d'achat responsables dans le secteur alimentaire et sur les résultats de cette évaluation. Tous les distributeurs participant à ce projet ont reçu un rapport personnalisé contenant leurs résultats spécifiques ainsi que des recommandations destinées à faciliter les discussions en interne et à identifier de nouvelles possibilités d'amélioration. Tous les distributeurs allemands ainsi que plusieurs distributeurs ayant souscrit aux engagements de l'IDH participeront à une deuxième phase du projet, dont l'objectif est que chaque distributeur élabore un plan d'action sur la base de ces recommandations. Au cours des prochaines années, l'IDH et la GIZ assureront un suivi auprès des distributeurs concernés quant à la mise en œuvre de ces recommandations.



**Ethical
Trading
Initiative**

L'ETI est une alliance de premier plan regroupant des ONG, des syndicats et des entreprises qui œuvrent en faveur des droits de l'homme dans les chaînes d'approvisionnement.

Notre vision est celle d'un monde du travail qui protège les droits de l'homme, garantit la dignité de chacun, offre des opportunités et est exempt d'exploitation et d'abus.



Ethical Trading Initiative

LHBO4 Kennington Business Park
1-3 Brixton Rd, London SW9 6DE
United Kingdom



+44 (0)20 7841 4350



ethicaltrade.org



info@eti.org.uk



LinkedIn

**Si vous souhaitez obtenir de plus
amples informations, veuillez contacter
melissa.karadana@eti.org.uk**