



Des ressources pour l'évaluation
Des repères pour l'action



Évaluation réalisée avec l'appui du F3E pour la PFCE

Annexes – 306Ev

Evaluation externe de la Plateforme Française du Commerce Equitable (2006 – 2010)

Février 2011

Auteurs : Jean Martial BONIS CHARANCLE / Danièle SEXTON

JM. Bonis Charancle &	D. Sexton
3837 Lacombe	69 rue Pasteur,
H3T 1M3, Montréal, Qc	65000 Tarbes, France
jmbc@sympatico.ca	d.sexton@laposte.net

Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations

F3E • 32, rue Le Peletier 75009 Paris, France • T 33 (0)1 44 83 03 55 • F 33 (0)1 44 83 03 25 • f3e@f3e.asso.fr • www.f3e.asso.fr

Association loi 1901 • Organisme de formation professionnelle n° 1 175 33 664 75 depuis le 30 06 2000 • N° Siret : 410050678 00029 • Code APE : 913 E

Sommaire

Sommaire.....	2
Annexe 1 : Documentation consultée	4
Annexe 2 : Liste des répondants	6
Annexe 3 : Études de cas Collectivités Territoriales	8
Annexe 4 : Étude de cas influence.....	17
Annexe 5 : étude de cas Nouveaux Marchés.....	21
Annexe 6 : analyse technique du site vitrine.....	27
Annexe 7 : étude de cas évaluation interne.....	36
Annexe 8 : Typologie des membres de la PFCE.....	44

Annexe 1 : Documentation consultée

Documents internes

2007. PFCE. Guide 2007 de l'évaluation interne; pour une démarche collective de progrès Mars 2008 à juillet-août 2010. Les échos de la PFCE (mensuel).
Non daté. PFCE. Charte pour le commerce équitable
2010. PFCE. L'Observatoire des pratiques des adhérents de la PFCE. Note de présentation pour le CA du 11-10-2010
2009. PFCE. Note de présentation du projet de la PFCE à l'AFD
2006-2010. Compte rendu des assemblées générales
2006-2010. Compte rendu des réunions du CA
2006-2010. Rapports moraux et financiers
2010. PFCE. Journées au vert. Synthèse et recommandations
2010. PFCE. Actes des journées au vert. Réflexion stratégique: enjeux et perspectives
2010. Newsletter du site vitrine (électronique)

Positionnement

2009. PFCE. Commerce équitable et environnement; une alliance pour un développement durable. État des lieux des pratiques des acteurs de la PFCE.
Non daté. PFCE. Les carnets de la PFCE. Commerce équitable et justice climatique
Non daté. PFCE. Les carnets de la PFCE. Commerce équitable et environnement
Non daté. PFCE. Les carnets de la PFCE. Les impacts du commerce équitable au Sud
2008. PFCE. La PFCE accompagne le changement d'échelle du CE: pour un développement durable et solidaire / durable et responsable

Analyse du secteur

2010. Le commerce équitable en question In Agricultures; cahiers d'études et de recherches francophones. Volume 19, numéro spécial 1
2010. Assuring consumer confidence in ethical trade. The ethical trade fact-finding process summary
Krier J., M. 2007. Fair trade 2007: new facts and figure from an ongoing success story
Max Havelaar. 2009. Notoriété et consommation des produits labellisés Fairtrade/ Max Havelaar
FLO. 2007. Fairtrade Labelling Strategic Review. White Paper

Publications PFCE

2006. PFCE. Mémento 2006 des différents systèmes de garantie.
2008. PFCE. MEMENTO 2008. Etude comparée de différents systèmes de garantie. Commerce équitable, commerce éthique, environnement, responsabilité sociale des entreprises
Non daté. PFCE, ARF. Guide de l'Achat public équitable.
2007. DgCID. Le commerce équitable en France en 2007
Non daté. PICRI. Les réseaux d'acteurs du commerce équitable. Exemple de l'Ile de France. PFCE, IEDES, IdF.
2008. AFD, PFCE. Collectivités territoriales et commerce équitable. In Savoirs communs n*4.
2008. PFCE, INC. Quatrième forum national du commerce équitable.

Études

2007. GRET. Evaluation FSP Commerce Equitable
2009. PICRI. Renforcer l'action des collectivités territoriales en faveur du commerce équitable. Exemple de l'action du Conseil Régional d'Ile de France. PFCE, IEDES, IdF.
2010. Isabelle Vagneron, Solveig Roquigny. Cartographie et analyse des études d'impact du CE au Sud. UMR MOISA-CIRAD
2010. TESCAP Conseil, PFCE. Identifier et lever les freins au développement du commerce équitable dans les politiques d'achat des entreprises
2010. TESCAP Conseil. Prescripteurs du CE dans la RSE
2010. Javier Quisbert,

Romain Valleur, Pierril Lacroix. ETUDE D'IMPACT DU COMMERCE EQUITABLE DU QUINOA DANS L'ALTIPLANO SUD BOLIVIEN. AVSF, PFCE.
2009. HORUS, AVSF. LE COMMERCE ÉQUITABLE COMME INSTRUMENT DE L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT : ENJEUX, IMPACTS, ENSEIGNEMENTS, STRATÉGIE, MODES OPÉRATOIRES ET INDICATEURS

Documentation TdCE

- Lettres d'information TdCE 2010
Exemples de CCTP
Non daté. Territoires de commerce équitable. Guide de campagne. PFCE, AdM, MH
2007. Actes du colloque "Commerce équitable et territoires. Comment les collectivités territoriales peuvent-elles contribuer à un commerce plus équitable?"

Articles, livres

- Raschke, M. 2010. Fair Trade at a Crossroads? Position-fixing between Niche Existence and Mass Market. From Stimmem der Zeit, 11/2010, P. 743-752
Ozçaglar-Toulouse, N., Béji-Bécjeur, A., Murphy, P.E. 2009. Fair Trade in France: From Individual Inovators to Contemporary Networks. In Journal of Business Ethics (2009, 90:589-606)
Davies, I.A. 2009. Alliances and Networkks: Creating Success in the UK Fair trade Market. In Journal of Business Ethics (2009, 86:109-126)
Gendron, C., Palma Torres, A., Bisailon, V. 2009. Quel commerce équitable pour demain? Pour une nouvelle gouvernance des échanges. Ed. Ecosociété
Lemay, JF., Favreau, L., Maldidier, C. 2010. Commerce équitable, les défis de la solidarité dans les échanges internationaux. Presses de l'Université du Québec
Buccolo, E., Brugvin, T., Coutrot, T., Olivier, A. 2009. Commerce équitable, produire, vendre et consommer autrement. Ed. Syllepse
Allemand, S., Soubelet, I. 2008. Le commerce équitable. Ed. Le Cavalier BLEu
Karpyta, F. 2009. La face cachée du commerce équitable, comment le business fait main basse sur une idée généreuse. Ed. Bourin Editeur

Annexe 2 : Liste des répondants

Catégorie	Compagnie, organisation, institution	Noms	Dates entretiens
Membres de la PFCE	ATES	Julien Buot	16-11-2010
	Ethiquable	Stephan Colmar	16-11-2010 et 08-01-2011
	Bioethiquable	Pierre Gaubert	17-11-2010
	Biocoop	Léonard Pascal	17-11-2010
	Altereco	Nicolas Mounard	22-11-2010
	AlterMundi	Nicolas Messio	22-11-2010
	CCFD	Martial Lesay	22-11-2010
	Fair Planet Tudo Bom	Jérôme Schazman	23-11-2010
	Artisans du Monde	Erika Girault Sanaa Nadir	23-11-2010
	Guayapi	Claudie Ravel	23-11-2010 et 24-11-2010
	Ecocert	Laurent Lefebvre	29-11-2010 et 11-01-2010
	Echoppe	Olivier Hauville	30-11-2010
	Ligue de l'enseignement	Hélène Guinot	30-11-2010
	Max Havellar	Christophe Roturier Olivier Cabrera Christophe Alliot	03-12-2010 ; 07-01-2011
	SolidarMonde	Jean Marc	12-2010
	Equisol	Guilhem Pappelard	12-2010
	Artisanat Sel	Yves Turquais	20-12-2010
	Althéane	Mélanie Boisson	14-01-2011
	Peau Ethique	Catherine Abruzzo	12-01-2011
Ethos	Ann Roux	09-12-2010	
Signaethique	Nicolas saillard	14-12-2010	
Secrétariat Exécutif, Président	Coordinatrice	Julie Stoll	11; 10-12; 15-12; 23-12; 05-01
	Président	Georges D'Andlau	11; 15-12; 07-01;
	Chargée de mission Evaluation	Eugénie Malandin	22-12-2010
	Chargée de mission TdCE	Gaëlle Giffard	et 21-12-2010
	Communication	Sonia Chenouffi	17-12-2010
	Chargée de mission PICRI	Emilie Sarazin	12-2010
	Chargée de l'étude OSI		12-2010
	Bénévole	Benoit Joseph Pons	06-01-2011
	Ancien coordinateur	Frédéric Dos Santos	12-2010
	Ancienne coordinatrice	Julie Maisonhaute	12-2010

Partenaires	AFD	Patricia Bay	
	AFD	Patricia Bay, Pascal Brouillet, Cuzon	07-12-2010
	AFD	Philippe Chedanne	14-12-2010
	AFD	Fadila Belmounes	17-12-2010
	MAE	Gilles Beville	08-12-2010
	MAE	Luc Veyri	15-12-2010
	CNCE	Couture	16-12-2010
	TDS	Bernard Scheou	04-01-2011
	Chargée de mission ESS Ville de Lyon	Gaëlle Leroux	Lundi 13/12/2010
	Adjointe au Maire ESS Ville de Lyon	Guylaine Gouzou-Testud	Mardi 7/12/2010
	Chargé de mission Nord Pas de Calais	M. Uster	Jeudi 6/01/2011
	Mouves	Tarik Ghezali	23-12-2010
	Observateurs du CE	Fairness	Amina Becheur
Université d'Ottawa		JF Lemay	11-01-2011

Annexe 3 : Études de cas Collectivités Territoriales

Étude de cas 1: PFCE et collectivités territoriales

Description

Le travail de la PFCE vers les collectivités s'est développé depuis 2007 autour d'actions ponctuelles (études, colloque) en se centrant notamment sur l'appui à la définition d'un cadre juridique des achats publics équitables. Ce travail de définition et de diffusion du cadre juridique a été réalisé en alliance avec un juriste reconnu, mais certains des membres de la PFCE menaient déjà un travail précurseur sur l'achat public depuis plusieurs années (Equi'sol, MH). Ce travail a abouti à diverses publications (les cahiers de l'achat public Equitable, un cahier officiel dans le cadre du groupe « service de l'achat public »). Des conférences / ateliers (forum) ont eu lieu sur divers territoires pour faire connaître ce cadre (divers travaux et publications).

La PFCE a amplifié son travail vers les collectivités avec deux programmes spécifiques (avec des objectifs et moyens humains et financiers propres): le programme PICRI-Commerce équitable (Partenariat Institution Citoyens pour la Recherche et l'Innovation) 2007-2009, et la campagne TdCE (Territoires du Commerce Equitable), 2009-2010.

Les deux approches de ces programmes sont très différentes :

- Le PICRI, a une approche recherche-action vers un territoire, avec un objectif d'identification et renforcement des acteurs du territoire, puis de structuration et renforcement des politiques publiques en appui au Commerce Equitable et aux acteurs du territoire (démarche ascendante à partir des acteurs). Ce projet PICRI était co-porté par la PFCE / l'IEDES / et le réseau Fairness auprès du Conseil Régional Ile de France (CRIF). Le programme comprenait des recherches pour identifier les acteurs CE du territoire et analyser les politiques publiques du CRIF en appui au CE, divers ateliers avec les acteurs, la création d'un site Internet www.picri-commerce-equitable.fr et la publication de documents notamment un rapport de recherche sur les réseaux d'acteurs du commerce équitable (PFCE IEDES, 2009) et un cahier de propositions : Renforcer l'action des collectivités territoriales en faveur du CE (PFCE-IEDES, 2009).

Le PICRI et le cahier de propositions ont amené le CRIF et la PFCE à renouveler un programme de collaboration PFCE/ CRIF (2010-2012). Ce programme doit appuyer la structuration des acteurs du CE du territoire / leur professionnalisation et faciliter la coordination des actions de communication sur la consommation responsable : portage collectif de la quinzaine du CE, présence du CE sur les salons, et actions de sensibilisation des acheteurs collectifs publics et privés à l'achat responsable.

- Le TdCE, a une approche plus descendante à partir d'une campagne nationale menée vers les collectivités, avec l'objectif de renforcer leur engagement pour le CE sous

différentes formes. Ce programme était proposé initialement par Max Havelaar et reprenait une campagne européenne, développée initialement au Royaume Uni (Fair trade town). Il comporte 5 objectifs pour donner un cadre global et inciter les collectivités à déployer leurs actions (1: délibération et développement des achats publics, 2: développement de l'offre par les restaurateurs et commerces, 3: développement des achats des entreprises du territoire / 4 : soutien aux actions d'éducation et sensibilisation / 5 : création d'un conseil local pour échanger et piloter la campagne). Les outils existent pour inciter les collectivités à participer (obtention d'un label, mise en lumière des actions des collectivités) et un effet levier est recherché pour le développement des marchés et un changement d'échelle.

Le projet était co-porté par la PFCE / MH-France / FAdM auprès de diverses collectivités. Le projet a créé des outils et un guide de campagne, un site Internet : www.territoires-ce.fr, animé des sessions de travail et des ateliers d'échanges entre collectivités, diffusé une lettre d'information trimestrielle et mené diverses activités de communication (communiqués de presse, cérémonies de remise des labels et de prix, animation au sein du salon des Maires en 2010, etc.). Environ 25 collectivités ont participé entre 2009 / 2010 avec des actions et des niveaux d'implication divers (14 collectivités / 2 régions ont participé en 2009, 7 nouvelles collectivités et 2 nouvelles régions en 2010). La campagne doit se poursuivre (phase de généralisation) et 10 nouvelles collectivités ont manifesté leur souhait de participer en 2011 dont 1 communauté d'agglomération.

Pertinence du travail mené auprès des CT

Le travail déployé vers les collectivités par la PFCE s'inscrit à la fois dans sa mission d'intérêt général de développer un cadre favorable au CE (pertinence d'une approche territoriale pour rechercher des alliances au niveau local) et sa missions d'appui à ses membres (pertinence d'une approche territoriale pour développer les marchés).

Le travail réalisé au niveau national pour la définition du cadre légal facilite, rend possible, sécurise le travail déployé par les collectivités et leur permet de mieux développer leurs politiques d'appui au Commerce Equitable.

La PFCE amène une plus value par sa légitimité institutionnelle (reconnaissance de la PFCE comme un acteur légitime par la CNCE, les pouvoirs publics), et une certaine neutralité et source de cohésion entre acteurs. Le CRIF a demandé dans son projet PICRI, qu'il y ait une participation de MH et FADM, s'appuyant sur le rôle possible de médiateur de la PFCE. De même, le projet TdCE n'aurait pas pu être porté seul par son initiateur MH, par souci des collectivités d'une plus grande neutralité (ne pas favoriser un acteur individuel) mais aussi du fait de certaines controverses face à MH dans des débats publics dans les territoires. Cependant, pour un travail vers les territoires, même si la PFCE apporte une plus value avec sa dimension nationale, un relais local est nécessaire : il y a en effet un besoin de légitimité des acteurs pour solliciter leur collectivité, et inversement une possibilité de pression des acteurs locaux sur les collectivités qui doivent rendre des compte aux électeurs. Dans le projet PICRI, la PFCE avait une certaine légitimité territoriale par la présence de ses membres en région. Cette réflexion sur les jeux d'acteurs locaux (influences, liens), leur légitimité, introduit cependant une question sur la pertinence d'un

portage national d'action territoriale et montre le besoin de vrais partenariats sur les territoires.

Il semble que la PFCE ait du mal à positionner son rôle par rapport aux dynamiques d'acteurs sur les territoires. Doit-elle appuyer la coordination du Cofrace ou autres réseaux en Ile de France ? Doit-elle jouer un rôle de coordination? Doit-elle ne pas intervenir ? L'absence de politique interne claire sur l'adhésion des collectifs n'a pas incité la PFCE à se rapprocher des collectifs territoriaux et définir son rôle: cette question reste à réfléchir. Certains acteurs locaux attendent d'un collectif comme la PFCE un rôle de défense du secteur (contrer les polémiques, répondre aux questions sur le CE) et de rendre visibles leurs actions locales faites en région, sur les territoires.

La plus value de la PFCE sur des actions vers les collectivités est aussi celle d'un centre de ressources sur le CE qui permet de défricher le terrain pour que les acteurs soient moins isolés et n'aient pas à justifier leur travail sur le CE. Les collectivités recherchent notamment des informations avec des chiffres clés et validés sur le CE, pour justifier leurs engagements pour le CE (% du commerce mondial, position par rapport à l'émission de gaz à effet de serre GES, référence de son développement dans les autres pays européens). Elles veulent aussi être informées en transparence des difficultés, des points à améliorer.

Les deux approches TdCE et PICRI sont différentes et complémentaires, dans les activités menées et également pour la réflexion. Il serait important de bien évaluer les deux programmes et de mutualiser les apprentissages de chacun dans une réflexion globale sur l'action que mène la PFCE vers les collectivités. Les apprentissages du PICRI doivent servir à mieux penser la généralisation du TdCE, l'extension prévue de TdCE devrait permettre d'approfondir les réflexions du PICRI (sur les politiques publiques possibles par exemple). Il serait donc intéressant que les comités de pilotage du nouveau programme PFCE/CRIF et TdCE se rapprochent autour d'une approche plus globale « actions et stratégies envers les CT ».

L'approche de la PFCE vers les Collectivités Territoriales est globale sans faire de différence entre les divers niveaux (municipalités, conseil régional, etc.) qui ont cependant des missions différentes sur les territoires et des outils propres. Par exemple au sein de TdCE, la Région Nord Pas de Calais a éprouvé peu d'intérêt pour les journées d'échanges, regrettant qu'il n'y ait pas d'échanges avec des Régions et non des Villes. Il pourrait donc être pertinent d'affiner les stratégies de la PFCE suivant les cibles (en termes de politiques possibles, outils structurants, achats possibles). Il semblerait intéressant de réfléchir notamment aux possibilités avec les communautés urbaines / agglomérations (pas encore présentes dans le projet TdCE) qui ont des compétences économiques sur les territoires plus importantes que les villes. Des effets d'entraînement sont aussi à rechercher entre les divers niveaux dans une optique de plus de cohérence et de collaboration sur un même territoire. La campagne TdCE a par exemple réussi cet effet d'entraînement sur la Région Rhône Alpes qui a rejoint la Ville de Lyon (pour valoriser et montrer le travail réalisé également par la Région), mais n'a pas pu mobiliser la Ville de Lille malgré la participation initiale de la Région Nord Pas de Calais (le bilan de la campagne n'est pas apparu assez positif pour la Ville de Lille en termes de visibilité).

Participation et satisfaction des CT

Il n'est pas possible dans le cadre de cette évaluation de dresser un bilan exhaustif ni d'apporter des éléments d'évaluation sur l'ensemble des actions menées. La réflexion porte plutôt sur une analyse macro de l'ensemble du travail réalisé et une étude de cas du PICRI en Ile de France, du TdCE avec la Ville de Lyon et la région Nord Pas de Calais. Une analyse plus fine des dynamiques et résultats serait souhaitable surtout pour en tirer des apprentissages et mieux préparer l'extension de TdCE.

PICRI :

Le programme a mobilisé directement le CRIF et certaines villes de la région.

Globalement, il a généré une bonne satisfaction de la part du CRIF qui l'a financé et a pu exprimer dès le début ses attentes tout en participant à son pilotage.

Le CRIF a apprécié « le cahier de propositions » et semble s'être approprié une bonne partie des recommandations. En effet les orientations sur l'ESS annoncées par le Président du CRIF début 2010 reprenaient dans le discours, une majorité des recommandations du PICRI. Le CRIF semble avoir apprécié notamment la réflexion transversale sur les dispositifs d'appui au CE. Le travail de recherche a également mis en lumière les besoins de renforcer les systèmes d'évaluations des politiques publiques d'appui au CE, politiques souvent dispersées entre le secteur de l'ESS, des politiques de Développement Durable ou de Solidarité Internationale.

La satisfaction du CRIF s'est traduite par la suite en nouveau financement et projet pour la PFCE pour continuer à travailler sur la structuration des acteurs du CE de la région

TdCE : la campagne a mobilisé 25 collectivités, 21 d'entre elles ont eu le label (14 ont eu le label en 2009 et 7 en 2010).

Pour certaines collectivités, l'intérêt de l'outil TdCE était en premier de valoriser et rendre visible un travail sur le CE qu'elles menaient déjà depuis plusieurs années (c'était le cas pour la Mairie de Lyon et le conseil régional Nord Pas de Calais). Un travail préalable s'était structuré au sein de la délégation ESS avec une chargée de mission ESS ou CE, et avec des liens parfois avec MH-France comme interlocuteur sur la quinzaine nationale, et des liens avec les acteurs du territoire pour d'autres actions d'ED. Dans ces deux cas, les collectivités avaient développé un travail depuis plusieurs années sur les achats responsables dans leur stratégie de Développement Durable ou d'ESS.

L'intérêt principal des collectivités était de donner une visibilité au travail mené et le faire connaître des citoyens de leur territoire (à qui il faut rendre des comptes), au niveau national (visibilité de la CT) et pour l'insérer dans une dynamique européenne (notoriété). **Les niveaux de satisfaction sur ces attentes sont mitigés : les collectivités estiment que la visibilité reste confidentielle, le label n'est pas connu ni reconnu, et peu compris au niveau local. Ils ont apprécié une bonne visibilité au salon des Maires mais regrettent que cette visibilité ne soit pas majeure au niveau national.** Certaines CT juge que la communication n'était pas adaptée non plus aux spécificités des collectivités françaises. Le projet est resté très anglo-saxon avec une approche globale qui ne tient pas compte des spécificités locales. La communication a été toujours la même au niveau national mais sans identification et sans faire participer les acteurs locaux.

Un autre intérêt des collectivités était de rendre lisible le travail réalisé en interne, renforcer les dynamiques CE et ESS au sein des CT, pour les autres élus et au sein des services. Le bilan est également mitigé du fait du manque de notoriété du label (il semble positif à Lyon, mais avec un travail en interne depuis des années, et assez faible en Région Pas de Calais).

L'appréciation de l'outil TdCE comme outil de mobilisation des CT est également variable. Pour certaines collectivités, le programme a été mobilisateur et structurant, mais l'outil ne

définit pas obligatoirement un engagement fort (ex ante) sur un programme précis. Il ne garantit pas un engagement dans le temps. Par Exemple la Ville de Lyon labélisée, primée, estime avoir moins besoin maintenant du label TdCE et ne sait pas si elle va continuer (elle développe son propre outils de label sur la consommation responsable).

L'animation du projet n'a pas été toujours facile. Les collectivités consultées ont apprécié la qualité des apports de la PFCE, des chargées de mission mais soulignent qu'elles ont regretté un contact insuffisant avec les acteurs locaux peu impliqués. C'est sans doute cet aspect qui a été jugé le plus fragile. Les dynamiques de conseil local ont eu beaucoup de mal à émerger et ces conseils ont été mis en place tardivement, en dernier (le 5eme objectif !), alors qu'ils auraient du être formés dès le démarrage pour faciliter le portage local du projet. Il semble qu'il y ait eu, dans les deux cas étudiés, une difficile relation/coordination avec les acteurs locaux du CE, acteurs qui ne se sont pas appropriés cette campagne qu'ils n'ont pas vécu comme la continuité de leurs propres actions sur les territoires. Les groupes locaux de la PFCE, FAdM et parfois même de MH ne semblent pas non plus s'être toujours appropriés une campagne à laquelle ils ont été parfois tardivement (et verticalement ?) associés. Dans la campagne Fair trade towns au Royaume Uni, l'approche a été différente, plus axée vers les groupes locaux qui ont été les porteurs de la campagne, vers les collectivités, les églises, les universités et sont ceux aujourd'hui qui donnent aussi continuité aux actions.

Participation et satisfaction des membres

La participation et satisfaction de la plupart des membres de la PFCE sur les actions vers les collectivités est globalement très réservée. Des doutes se sont exprimés ainsi qu'une relative méconnaissance des objectifs, et une certaine attente de résultats.

Le PICRI était initialement une commande externe à la PFCE et une opportunité de financement. Il ne s'inscrivait pas initialement dans sa programmation interne ni dans les priorités de ses membres. Une partie des membres a questionné la pertinence d'une implication de la PFCE sur un tel projet et certains se montrent toujours dubitatifs. Les apprentissages du PICRI (en termes de recommandations aux CT, réflexion sur les besoins d'appuis des acteurs, sur les réseaux etc.) ne semblent pas tellement connus en interne. Certains membres implantés en CRIF ont participé aux ateliers et à quelques actions collectives réalisées en 2010 notamment sur la quinzaine (action de communication collective). Certains membres ont exprimé leur satisfaction d'une action collective facilitée par la PFCE. **Le PICRI a permis ainsi à la PFCE sur cette action de reprendre une dynamique de rapprochement entre ses membres (notamment MH et AdM) sur un territoire.**

La campagne TdCE semble aussi avoir été peu appropriée par la majorité des membres de la PFCE. Un certain nombre d'entre eux ont ressenti une campagne collective mais sans consultation initiale des membres, et certains soulignent que la campagne est une action « vers les territoires mais sans les acteurs des territoires ». Certains expriment des réserves sur l'objectif même de changement d'échelle et développement des marchés publics. Un certain nombre de membres estime que si la commande publique représente 15%, il ne faut pas négliger les 85% restant et donne une priorité au développement des marchés privés

(entreprises, consommateurs finaux). La CT peut montrer l'exemple, inciter, et être un levier en ce sens. **Un certain nombre de membres ont le sentiment, que les marchés publics restent complexes dans les procédures et peu accessibles aux membres de la PFCE.**

L'outil a permis par contre une collaboration et un rapprochement entre MH / FaDM, avec un des bénéfices espérés à la fois en termes d'augmentation des achats et changement d'échelle (pour MH) et d'appuis aux actions ED (pour FaDM). Cependant, la FaDM a souligné que la campagne a manqué de moyens pour l'animation sur les territoires et vers les groupes locaux pas assez impliqués.

Positionnement et évolution du soutien des CT sur CE

PICRI :

En termes de résultats, la recherche action a permis l'identification des acteurs en région et l'identification des actions possibles des Pouvoirs Publics par le biais des politiques sectorielles (ESS/CE/SI) ou transversale (DD): achats responsables, appuis aux actions d'ED, appui à la structuration et au développement des acteurs du CE de leur territoire (ex: subventions aux acteurs de ED, appui aux porteurs de projets, mise à disposition de moyens de communication, mise à disposition de locaux ou marchés pour les entreprises du CE), ou encore un appui aux filières au Sud. Elle a souligné notamment un besoin de positionnement interne clair et pérenne (dans la durée) et de cohérence et transversalité des politiques publiques DD/ESS/SI. Parallèlement il manque souvent des mécanismes d'évaluation des mesures d'appui au CE souvent transversales (ESS / DD).

La recherche action souligne notamment que les acteurs du CE au Nord ont besoin de mieux se structurer par filière/métier/territoire (il existe beaucoup de structures petites sans réseau), de tisser des relations avec les autres acteurs économiques (CCI, unions, etc.), et qu'il faut définir des innovations concrètes pour favoriser leur développement (études, accompagnement, formation, financement).

TdCE

En terme de résultats, la campagne TdCE a permis l'implication (ou la valorisation d'actions déjà engagées) de 25 collectivités. Des accords cadres (délibérations) ont été passés en général ce qui donne une pérennité et un socle aux actions engagées. Cependant, le positionnement est souvent plus large sur le DD ou la consommation responsable, et l'ESS que directement sur le CE. Par exemple à Lyon, le projet TdCE a donné naissance, dans la continuation de ce qui était déjà amorcé avant, à la création d'un label « Lyon ville équitable et durable ». Ce label s'adresse aux acteurs du CE mais aussi de la consommation responsable, du DD et prend en compte l'utilité sociale.

Il est donc important pour la PFCE de continuer à faire reconnaître le CE au sein du DD / de l'ESS / de la consommation responsable en défendant ses spécificités dans une recherche de synergie avec les autres acteurs.

Evolution des achats publics

En termes de résultats, on constate que diverses collectivités ont pris ces dernières années des délibérations sur l'achat responsable ou durable intégrant le commerce équitable, avec des marchés intégrant le commerce équitable (cahier des charges explicite CE ou plus globalement « responsable » et DD). Certains marchés sont des marchés simplifiés, par bon de commandes, de gré à gré, ou avec une procédure de mise en concurrence simplifiée (marchés inférieurs à 90 000 euros HT : achats de produits pour la consommation interne

des services, pour le service « protocole » pour les déjeuners, pour des actions ponctuelles à la cantine ou autour d'un évènement, pour des achats de Noël pour le personnel), d'autres sont des marchés plus importants, avec mise en concurrence et appels d'offres car supérieur à 90 000 HT (cantines, vêtements).

Les achats publics des collectivités se sont surtout concrétisés après un travail initié en interne depuis des années et avec une dynamique basée à la fois sur une volonté politique forte d'un ou plusieurs élus combinée à un portage et accompagnement en interne auprès des services « achats » par un personnel technique dédié (chargé de mission CE/ESS/DD). Il est difficile de faire la part des choses mais le travail de la PFCE a sans doute contribué à dynamiser et faciliter ces processus.

On peut noter que de nombreux réseaux d'acteurs de l'ESS travaillent également depuis des années sur l'insertion des clauses sociales et environnementales dans les achats publics. De nouvelles alliances peuvent se consolider avec ces réseaux de l'ESS sur la thématique de l'achat public responsable. Cependant, même si les achats responsables publics sont globalement en hausse, les achats avec des clauses environnementales sont beaucoup plus importants que ceux avec des clauses équitables. La rédaction des cahiers des charges les mets parfois en compétition (clause de produits biologiques « ou » équitables).

Pour le moment, les données sur les résultats en bout de chaîne (évolution de l'achat public équitable) sont peu précises. Le projet TdCE est récent, il est donc normal que l'on n'ait pas toutes les données mais on observe une difficulté de remontée des infos (système de suivi à perfectionner). Il y a aussi un manque de visibilité au sein même des collectivités. Les acheteurs sont parfois multiples au sein de la collectivité (diverses directions) sans un système pour comptabiliser les achats totaux d'équitable. Les cahiers des charges mentionnent souvent une demande de biologique « ou » équitable ce qui en plus de les mettre en compétition, ne permet pas forcément de les différencier dans l'exécution du marché. Les critères sont parfois optionnels (variantes). **Le suivi des achats publics équitables n'est pas facile.**

Les marchés publics les plus importants ne peuvent profiter qu'à des structures assez consolidées, car certains marchés sont très volumineux, avec une exigence forte des collectivités sur les délais, des demandes spécifiques sur le conditionnement ou la qualité des produits (pour de grands volumes en restauration collective et de procès de cuisson particuliers) et renouvelables que tous les 3 ou 4 ans. Ce sont des marchés pour des acteurs en général non spécialisés CE (qui ont la capacité d'inclure des produits CE dans leurs propositions). Ils posent la question de la structuration des acteurs du commerce équitable pour répondre à ces marchés en se regroupant ou en tissant des partenariats commerciaux avec les prestataires sélectionnés.

Dans les faits, ces dernières années, certains petits marchés publics ont été passés avec certains membres de la PFCE, d'autres structures membres ont pu célébrer des accords commerciaux avec des prestataires spécialisés sur ces marchés restauration collective mais en se confrontant parfois à des difficultés techniques pour fournir les produits (exemple: le riz proposé ne correspondait pas au procédé de cuisson du riz en collectivité. Il y a eu également des marchés intéressants pour quelques membres bénéficiaires directs avec le coton et les vêtements de travail. Les plus petits marchés à bon de commandes (sans appel d'offres) se sont par contre développés et certains membres arrivent à se positionner pour y répondre. Des difficultés existent cependant pour assurer les délais de livraison, en assumer les coûts et ne pas avoir de rupture de l'approvisionnement.

Il serait alors souhaitable de réfléchir à l'accompagnement dont les membres de la PFCE (qui le souhaitent) ont besoin pour pouvoir répondre à ces marchés ? Dans la période à venir, la PFCE devra mettre plus d'énergie à s'assurer que ses membres aient des retombées des actions menées.

Un autre constat apparaît sur les achats équitables sur les marchés publics: l'attribution de marchés à des acteurs dont le système de garantie n'est ni celui du label MH, ni de Ecocert mais d'autres systèmes de garantie plus ou moins reconnus. La reconnaissance des systèmes de garantie par la CNCE devrait permettre de mieux cadrer les pratiques d'achat sur les systèmes reconnus dans l'attribution des marchés.

Annexe 4 : Étude de cas influence

Étude de cas 2: le rôle d'influence dans la sphère publique de la PFCE

L'objectif de cette étude de cas était d'analyser le rôle d'interface institutionnelle de la PFCE, de faire le bilan des contributions de la PFCE aux débats publics sur le CE, incluant l'impact de la PFCE sur le cadre politique du CE.

Les actions concernées en priorité étaient la participation à la CNCE, le rapprochement avec l'ESS, les actions visant à promouvoir le CE comme outil de l'APD, les actions en faveur des achats publics.

Les résultats de notre recherche sont présentés sous forme comparative dans le tableau ci-dessous. L'analyse transversale découlant de l'étude de cas est présentée dans le rapport principal de l'évaluation (section 5.1)

	Participation CNCE	Rapprochement ESS	CE comme outil de l'APD	Achats publics
1. Pertinence des approches développées par la PFCE pour contribuer aux débats.				
Objectifs	Défense des intérêts des membres et de la pluralité du CE Faire de la CNCE un lieu de discussion	Reconnaissance du CE comme partie intégrante de l'ESS Bénéficiaire de l'intérêt de l'état pour l'ESS (initialement la PFCE pensait à des appuis spécifiques pour le CE), notamment favoriser l'accès des acteurs du CE aux appuis de l'ESS	Obtenir qu'il y ait un correspondant en charge du CE à l'AFD. Obtenir une déclaration d'intention dans la stratégie sectorielle (3 ans). Obtenir un enggt financier en faveur du CE	Développement d'un cadre et d'un contexte favorisant la croissance des achats publics équitables.
Description des approches entre 2006 et 2010	Participation active aux débats de la CNCE Passage progressif à un rôle de plus en plus actif.	Établissement de liens institutionnalisés moyen terme Participation création Mouves Signature manifeste ESS (2009)	Organisation d'événements à l'AFD Publications conjointes Rencontres ad-hoc Source d'info Collaborations ponctuelles (IMS)	Contribution directe au cadre juridique (collaboration) Accompagnement des collectivités et sensibilisation sur les territoires

Opinions sur la pertinence et qualité des actions menées	Insistance positive pour faire quelque chose sur les achats publics Mélange contribution/recherche d'appui considérée comme amateur « Amateurisme au niveau du lobby »	Favorable pour les externes	Transfert MAE-AFD a créé un problème de cible Avantages et inconvénients de GD (entrisme). "Posture survie" pas perçue positivement	Point fort : neutralité auprès des collectivités et crédibilité comme centre de ressources
Capacité de la PFCE de prendre des positions claires et fortes	Non selon l'opinion des acteurs publics cependant, la PFCE a maintenu une ligne relativement claire. Acteurs publics déstabilisés par le CE : complexité du secteur ; divergences des intérêts ; pluralité des acteurs	Le secteur ESS est lui-même très pluriel Les acteurs ESS et les observateurs soutiennent que les acteurs spécialisés du CE font partie de l'ESS	Mise en avant de l'impact du CE ainsi que des bénéficiaires EAD. PFCE perçue comme ayant des difficultés à prendre des positions fortes. CE considéré comme vertueux mais pas possible à prendre en compte au niveau stratégique	Oui, sur l'importance de développer les achats publics équitables comme relais de croissance pour le CE
Participation des membres	Enthousiasme du début a fait place à désintérêt. Les mbs qui ont le plus en jeu (Ecocert; MH) défendent leurs positions directement.	Rapprochement est une réalité des membres Pas clair comment les membres aident au rapprochement au niveau PFCE	Collaboration/Compétition MH/PFCE pour l'accès aux appuis	Plusieurs niveaux. Implication forte pour les membres impliqués dans la co-gestion de TdCE (MH et FADM) ou dans la préparation d'outils (Equisol). Certains membres impliqués du fait qu'ils essaient de saisir les opportunités de marché. Autres membres non impliqués.
Plus-value de l'implication de la PFCE	Majeure. Défense des systèmes de certification militants.	Majeure. Les positions acquises n'auraient pas été accordées à un acteur unique	MH perçu comme «plus sérieux», moins "empêtré" que PFCE	Importante. Neutralité auprès des collectivités et crédibilité comme centre de ressources

Effets et pérennité des actions menées

<p>La PFCE a-t-elle réussi à se positionner de telle manière qu'elle puisse influencer les débats</p>	<p>Oui. PFCE acteur majeur au sein de la CNCE. PFCE reconnue comme source d'infos. Fin de la négociation de la certification des systèmes de garantie a été confiée à la PFCE. Mais : « Le poids politique est du côté de MH » Difficulté d'accès au plus haut niveau Relations avec les consommateurs confié à l'INC</p>	<p>Oui, PFCE occupe des positions qui permettent la participation au débat : membre de groupes de travail du Moves, mb conseil supérieur de l'ESS, liens tissés avec les acteurs de l'ESS en Ile de France, collaboration avec AVIVE (guide porteurs de projets). Mais : PFCE peu associée à la mission Vercamer et "L'usage du CE dans la comm de l'ESS dépasse le niveau de participation à la vie institutionnelle de l'ESS"</p>	<p>Pas vis-à-vis de l'AFD PFCE considéré comme le référent CE pour certains répondants AFD mais pas tous Certains répondants AFD recn que « on est en retard en terme d'appui au CE », pour d'autres "le CE n'est porté structurellement par l'AFD"</p>	<p>PICRI et TdCE ont permis la création de collaboration zones de dialogue plus ou moins formalisées avec les acteurs des</p>
<p>Les positions défendues par la PFCE sont-elles débattues dans des cadres formalisés?</p>	<p>Oui</p>	<p>Cadres formel + informel</p>	<p>Non</p>	<p>Cadres formel + informel</p>
<p>Quels progrès ont-été obtenus en rapport avec les positions soutenues par la PFCE?</p>	<p>Défense des systèmes de certification militant : règlement intérieur de la CNCE indique que soit certification extérieure soit recn directe par la CNCE PFCE a réussi à faire reculer le ministre sur l'idée d'un label national Gains également sur la simplification (ne pas bloquer le système en le rendant trop exigeant)</p>	<p>Accès financement en IdF (PM'Up) Cadre politique pour l'ESS est plus favorable (mais pas de rôle direct de la PFCE)</p>	<p>Pas de gains concrets</p>	<p>Cadre juridique modifié : modification des appels d'offres des CT pour ouvrir les marchés au produits du CE (limite : ouverture également à d'autres catégories de produits « durables ») Engagement des acteurs des CT dans la campagne TdCE</p>

<p>Les résultats obtenus sont-ils solides ou pourraient-ils être facilement remis en cause?</p>	<p>Accord sur la certification des systèmes de garanties n'est pas finalisé Pas de retour envisageable autour de l'idée d'un label national Modification du cadre actuel pourrait venir du niveau européen à moyen terme</p>	<p>Le rapprochement au niveau national doit concerner aussi le niveau régional (relations parfois difficiles au niveau des régions entre CE et ESS)</p>	<p>Nécessaire de déterminer une nouvelle approche vis-à-vis AFD (en cours): aider les membres à obtenir des prêts avec PRCC ou PROPARCO; projet filière équitable en cours de discussion. L'objectif d'obtenir qu'il y ait un répondant CE au niveau des acteurs publics impliqués dans le développement international reste d'actualité</p>	<p>Le cadre est solide mais les retombées économiques pour le CE restent peu importantes pour le moment.</p>
---	--	---	--	--

Annexe 5 : étude de cas Nouveaux Marchés

Étude de cas 3: Nouveaux marchés et visibilité des produits des acteurs du CE

Pertinence de l'approche développée par la PFCE

Description de l'approche de la PFCE dans le domaine de l'appui à la promotion et visibilité des produits des membres et de son évolution entre 2006 et 2010

L'appui à la promotion et à la visibilité des produits est un axe stratégique récent de la PFCE puisqu'il apparaît en 2008. Il répond à des demandes des membres pour:

- l'organisation d'événements permettant la rencontre avec les acheteurs institutionnels: difficile à organiser en propre d'où association à des salons DD ou RSE (Buy and care en 2009; Prourable en 2010)
- donner de la visibilité aux produits des membres. "Le projet d'ouvrir de nouveaux marchés et de donner de la visibilité aux produits de CE en créant un site Vitrine, s'est inscrit dans le contexte de l'arrivée des acteurs entrepreneuriaux dans la plateforme, qui auparavant réunissait plus d'associations. L'idée était de valoriser l'offre existante globale de commerce équitable grâce au site. Aujourd'hui, le site vitrine et un outil qui accompagne le projet global de la PFCE d'identification et de sensibilisation des décideurs économiques aux achats professionnels équitables, afin de contribuer sur le long terme à l'ouverture de nouveaux marchés comme les marchés publics, les comités d'entreprises, ou les fédérations professionnelles de l'ESS"

Le tableau ci-dessous indique les principales activités et approches développées. On voit que trois approches principales ont été mises en œuvre.

Principales activités	Approches
Site Vitrine + newsletter vitrine (tous les deux mois) + catalogue Vitrine	Mise en valeur de l'offre de produits des membres.
Études: freins et leviers dans les politiques d'achat des entreprises; prescripteurs RSE	Doter les membres d'informations leur permettant de mieux se positionner.
Présence sur les salons pro: RSE (Buy and Care), DD	Mise en valeur de l'offre de produits des membres.
Promotion des achats publics	Travail de fond et contribution active au développement d'un cadre et d'un contexte favorisant la croissance d'un marché.

Opinions sur la pertinence des actions menées

La pertinence du travail de fond de la PFCE sur les achats publics équitables est questionnée du fait qu'il s'agit d'un marché qui ne peut profiter qu'à un nombre réduit de membres, car certains marchés sont très volumineux, globaux, sans lots spécifiques, avec des demandes spécifiques sur le conditionnement ou la qualité des produits (pour de grands volumes en restauration collective) et renouvelables que tous les 3 ou 4 ans. Ce sont des marchés pour des acteurs en général non spécialisés CE (qui ont la capacité d'inclure des produits CE dans leurs propositions). Ces marchés posent la question de la structuration des acteurs du

commerce équitable pour y répondre et des partenariats à tisser avec les prestataires sélectionnés.

Le site Vitrine apparaît comme une idée à la base pertinente mais mal mise en œuvre et qui, de plus, dans la durée, perd progressivement de sa pertinence parce que les membres développent progressivement leurs solutions internet.

Au bilan, les membres que nous avons interviewés sont critiques en ce qui concerne les résultats de cet axe stratégique. La crise aidant, ils occultent les autres apports de la PFCE (c'est à dire la promotion large du CE, dont ils bénéficient indirectement) et ont tendance à se demander "qu'est ce que nous apporte la PFCE" et à se lancer dans l'analyse coût-bénéfice de leur participation à la PFCE. Cependant, ils n'abandonnent pas leurs attentes en termes d'appui à la promotion des produits. **La pertinence de l'axe stratégique n'est donc pas remise en cause.** Au contraire, l'AG de décembre 2010 montre que la demande des membres (au moins d'une catégorie de membres) pour des appuis directs est plutôt plus forte.

Déroulement des activités

L'axe stratégique «Contribuer à l'ouverture de nouveaux marchés pour les produits de commerce équitable, notamment auprès des acheteurs professionnels publics et privés » a été validé par l'AG en 2008.

Le tableau ci-dessous détaille le rôle de la PFCE et le niveau de participation des membres pour les activités retenues pour cette étude de cas.

Principales activités	Rôle de la PFE	Participation des membres
Site Vitrine + newsletter vitrine (tous les deux mois) + catalogue Vitrine	Organisation et facilitation (consultant externe) du travail entre les membres (groupe de travail) pour la préparation d'un produit collectif. Sous-traitance pour la réalisation du site.	Forte mobilisation des membres du groupe communication commerciale pendant la création du site, mais après sa mise en ligne l'enthousiasme est retombé.
Études: freins et leviers dans les politiques d'achat des entreprises; prescripteurs RSE	Sous-traitance à un consultant spécialisé. Participation des membres lors de la préparation des TdR et des restitutions. Restitutions aux parties prenantes au delà des membres. Études accessibles sur le site PFCE.	Faible.
Présence sur les salons pro: RSE (Buy and Care), DD	Contacts et négociation de la présence collective par la PFCE. Présence des membres et de la PFCE sur les salons.	Faible. Les membres ne saisissent pas les opportunités
Promotion des achats publics	Préparation d'outils et formation pour les acheteurs publics. Animation des réseaux d'acteurs (PICRI). Co-gestion de projet visant l'implication des CT (TDCE)	Plusieurs niveaux. Implication forte pour les membres impliqués dans la co-gestion de TdCE (MH et FADM) ou dans la préparation d'outils (Equisol). Certains membres impliqués du fait qu'ils essaient de saisir les opportunités de marché. Autres membres non impliqués.

Animation par le SE, participation des membres

L'aventure du site Vitrine est exemplaire à plusieurs niveaux. Elle illustre la tension entre collaboration et compétition entre des membres qui finissent par s'entraver eux-mêmes par peur de perdre plutôt que de mettre en avant une volonté de gagner collectivement. Le consultant qui accompagnait la création du site n'a pas réussi à faire respecter certains fondamentaux au nom de la recherche de consensus et porte donc également une part de responsabilité. Les membres ont été incapables d'utiliser collectivement leurs compétences marketing et ont opté pour des choix discutables. Après une phase d'engagement intense au démarrage, les membres se sont retirés et ont constaté les dégâts plutôt passivement. On peut conclure qu'une grande partie de la « cause du non succès du site vient directement de la définition du concept ».

Le travail sur les achats publics équitables, porté initialement par divers acteurs sur les territoires, a démarré au sein de la PFCE avec le PICRI et s'est poursuivi avec le programme TDCE. Il est en lien avec l'importance que ce marché pourrait représenter pour le CE et la recherche d'une stratégie de changement d'échelle. Le travail réalisé a donné lieu à des collaborations et alliances intéressantes. Il a notamment permis de faire travailler ensemble MH et FADM, un résultat crucial pour la dynamique interne de la PFCE.

En ce qui concerne la présence sur les salons professionnels, le message des membres est que « c'est trop cher » et « on n'a pas le temps ». Les efforts de la PFCE ne sont donc pas fructueux. La PFCE a par exemple négocié un prix réduit pour le salon Buy and Care 2009 (destiné aux acheteurs professionnels), mais seulement deux membres ont saisi l'occasion. La mutualisation poussée à l'extrême (1 représentant pour tous) paraît difficile à organiser.

Moyens mis en œuvre

Certains répondants font l'analyse que, avec le site Vitrine, la PFCE est sortie de sa zone de compétence, et que l'axe stratégique "ouverture de nouveaux marchés" requiert des savoir-faire et expériences spécifiques dont il faudra doter le secrétariat exécutif pour 2011-2013.

Il paraît en effet souhaitable que le SE ait en son sein au moins une personne avec une meilleure compréhension des contraintes vécues au quotidien par les PME qui sont membres de la PFCE.

Résultats des actions menées

Site vitrine

Le site Vitrine est l'activité phare de cet axe stratégique, dans le sens où elle a été plébiscitée par une majorité des membres qui avaient des attentes fortes, mais les résultats n'ont pas été à la hauteur (peu ou pas de retombées économiques pour les membres),

Les principales conclusions de l'analyse technique du site Vitrine sont :

- Malgré certaines bonnes idées, en particulier sur la fiche produit, le site n'est pas assez efficace et attrayant pour les utilisateurs, qui ne vont pas au bout de la démarche de prise de contact
- Le trafic du site est très faible (environ 52 visites par jour en 2010).
- Il n'est pas optimisé pour le référencement naturel et aucune action web marketing de promotion n'a été entreprise
- Toutefois le potentiel existe, à la fois pour générer plus de trafic sur le site et mieux convertir ce trafic en contacts qualifiés pour les membres de la PFCE

Cf. annexe spécifique pour une analyse plus en détail de référencement; fréquentation; ergonomie; design.

Diffusion et utilisation des études

Deux études ("Identifier et lever les freins au développement du commerce équitable dans les politiques d'achat des entreprises" et "Prescripteurs du CE dans la RSE") ont été menées en 2010 dans le but d'aider les membres à mieux comprendre comment se positionner vis à vis des entreprises. La plupart des membres que nous avons interviewés se sont déclarés déçus par ces études, qui n'apportent pas, selon eux, de réponses aux questions qu'ils se posent. La qualité des recommandations et du conseil stratégique est donc questionnée.

Certains membres de la PFCE se sont étonnés que ces études ne permettent pas une comparaison (anonyme) des pratiques des membres alors que certains d'entre eux sont avancés sur le sujet de la RSE. Que certains membres aient eu l'impression que les recommandations des études étaient en retard sur leurs propres pratiques donne une idée du décalage.

Evolution de l'importance des ventes auprès des acheteurs publics

Au titre des résultats intermédiaires importants, la PFCE a produit un guide de l'achat équitable qui a été inséré dans le guide des achats publics durables.

Pour le moment, les données sur les résultats en bout de chaîne (évolution de l'achat public équitable) sont peu précises par manque de visibilité au sein même des collectivités. Les acheteurs sont parfois multiples au sein de la collectivité (diverses directions) sans un système pour comptabiliser les achats totaux d'équitable. Les cahiers des charges mentionnent souvent une demande de biologique « ou » équitable ce qui met en concurrence les produits équitables, et ne permet pas forcément de les différencier. Les critères sont parfois optionnels et non obligatoires. Le suivi des achats équitables n'est pas facile. Le projet TdCE est récent, il est donc normal que l'on n'ait pas toutes les données mais on observe une difficulté de remontée des infos (pas de chiffrage des résultats).

Pour les acteurs du CE, ces marchés présentent parfois des problèmes de délais (exigence forte des collectivités) ainsi que quelques difficultés techniques (exemple ; le riz proposé ne correspond pas au procès de cuisson du riz en collectivité). Il y a eu cependant des marchés intéressants pour quelques membres bénéficiaires directs avec le coton et les vêtements de travail et quelques bénéficiaires indirects dans le secteur de la restauration. Les plus petits marchés à bon de commandes (sans appel d'offres) se sont par contre développés et certains membres arrivent à se positionner pour y répondre. Des difficultés existent cependant pour assurer les délais de livraison, en assumer les coûts et ne pas avoir de rupture de l'approvisionnement.

Même si les achats responsables publics sont globalement en hausse, les achats avec des clauses environnementales sont beaucoup plus importants que ceux avec des clauses équitables.

Conclusion

Les résultats très mitigés pour le moment dans le domaine de l'appui à la promotion des produits et au développement des marchés indique la PFCE n'a pas encore trouvé la formule adéquate pour appuyer ses membres dans ce domaine.

Principales activités	Approches	Participation	Résultats
Site Vitrine + newsletter vitrine (tous les deux mois) + catalogue Vitrine	Mise en valeur de l'offre de produits des membres.	Forte au début, déclinante ensuite	Retombées économiques faibles
Études: freins et leviers dans les politiques d'achat des entreprises; prescripteurs RSE	Doter les membres d'informations leur permettant de mieux se positionner.	Faible	Membres ont du mal à trouver les réponses à leurs questions
Présence sur les salons pro: RSE (Buy and Care), DD	Mise en valeur de l'offre de produits des membres.	Faible	Retombées économiques faibles
Promotion des achats publics	Travail de fond et contribution active au développement d'un cadre et d'un contexte favorisant la croissance d'un marché.	Moyenne	Résultats intermédiaires satisfaisants (cadre) Retombées économiques pour certains membres

Lorsque la PFCE s'engage dans des approches à long terme (type achats publics équitables), certains membres ont du mal à discerner les impacts, manquent de patience ou se sentent écartés des bénéficiaires. On notera cependant que c'est cette approche, parmi les trois concernés, qui a produit le plus de résultats. La PFCE devrait améliorer sa communication vers les membres. Selon nous cet axe développement des marchés à long terme (aujourd'hui l'achat public équitable, demain peut-être autre chose) ne doit pas être abandonné, à la condition bien sûr qu'il soit validé régulièrement par les membres.

Lorsque la PFCE s'engage dans des appuis plus directs (type site Vitrine), les résultats sont diminués par les craintes des membres et certaines erreurs dans la mise en oeuvre. L'expérience du site Vitrine a eu pour conséquence de réduire durablement, dans la tête des membres et du SE, le domaine de l'action collective possible. Notre analyse est que ce type d'appui nécessite un niveau de confiance élevé entre les membres qui n'existe pas actuellement à la PFCE. Il est important de relever progressivement ce niveau de confiance, à travers des actions collectives impliquant une compétition moindre.

L'implication plus forte de la PFCE dans des activités d'appui direct aux membres positionne plus fortement la PFCE comme syndicat professionnel alors que ce positionnement n'a pas nécessairement été validé "en connaissance de cause" par l'ensemble des membres (au sens ou les avantages et inconvénients, ainsi que les risques n'ont pas été explorés à fond).

Un risque non négligeable est de tenter de fournir des appuis "à la carte" avec la conséquence possible que les membres tombent dans des logiques individualistes et contraire à l'intérêt collectif. Pour contrôler ce risque, la PFCE pourrait opter pour un positionnement centré sur le développement de partenariats techniques (accompagnement, appui-conseil) et financiers (ouverture de ligne de financements spécifiques) pour les acteurs du commerce équitable en général en cherchant à s'assurer que ses membres puissent en être les premiers bénéficiaires.

Il est nécessaire de définir plus clairement les contours des appuis à apporter aux membres. Quels sont les besoins des différentes catégories de structures, y compris les plus petites qui représentent 80% des membres? Et quel rôle, quel positionnement de la PFCE? Doit-elle chercher à appuyer la mutualisation de bonnes pratiques entre membres et entraide? Doit-elle apporter un appui direct? Doit-elle rechercher des partenariats ou déléguer à des structures spécialisées dans l'appui au secteur économique/commercial? Quels appuis plus spécifiques apporter sans que les membres tombent dans des logiques individualistes? La

PFCE, acteur national, est-elle bien positionnée pour identifier des appuis qui, pour des TPE ou PME, risquent de se trouver à des niveaux locaux? Au niveau national, quel pourrait être le cheval de bataille 2011-2013?

Annexe 6 : analyse technique du site vitrine

Synthèse

- Malgré certaines bonnes idées, en particulier sur la fiche produit, le site n'est pas assez efficace et attrayant pour les utilisateurs, qui ne vont pas au bout de la démarche de prise de contact.
- Le trafic du site est très faible (environ 52 visites par jour en 2010).
- Il n'est pas optimisé pour le référencement naturel et aucune action web marketing de promotion n'a été entreprise.
- Toutefois le potentiel existe, à la fois pour générer plus de trafic sur le site et mieux convertir ce trafic en contacts qualifiés pour les membres de la PFCE.

Les points positifs

- Web design : la charte graphique est sobre et relativement efficace
- Les points de vente : cette page est la plus consultée (après la page d'accueil)
- Ergonomie de la fiche produit :
 - o Mise en avant des contacts par profil de visiteur
 - o Mise en avant de la marque sur chaque fiche produit
 - o Mise en avant des points de vente sur chaque fiche produit

Les points à améliorer

Design/ergonomie

- o Le menu d'en haut est invisible
- o Absence de pub sur la page d'accueil, pourquoi pas d'autopromo ?
- o Problème de feuille de style avec le footer sur certaines pages (ex. sur la page de demande de devis)
- o Logos des partenaires sur la page d'accueil : les images sont non cliquables et les visuels sont de mauvaise qualité

Contenus

- o Page « points de vente » : la fonction « localiser sur une carte » ne fonctionne pas
- o page « marques »
 - affichage par ordre alphabétique
 - absence de tri/filtre par type de produits
- o attention aux liens cassés :
 - http://www.commercequitable.org/boutique/images/pdf/entreprises/catalogue_vitrine_ce.pdf
 - <http://www.commercequitable.org/boutique/images/modules/bonnespratiques/>

Fonctionnalités

- Entrée par profil : les 3 liens sont identiques de même que les contenus alors qu'on parle « d'espace spécialement créé » pour chaque profil
- Demande de devis : il faudrait proposer cette fonctionnalité sous forme d'un formulaire en ligne plutôt qu'un document Word à télécharger puis envoyer par courriel
- Espace perso : l'intérêt est limité et il y a un bug de fonctionnement
- Newsletter
 - Il y a seulement 165 inscrits !
 - Le processus d'inscription n'est pas optimal : pas de page de remerciement, pas de vérification d'email, la confirmation est un message texte avec une faute orthographe

Contrairement à ce que la page d'accueil laisse croire, aucun contenu spécifique n'a été créé pour le profil d'acheteurs professionnels. Ce n'est pas efficace commercialement car le site est une vitrine invisible aux yeux des acheteurs professionnels car aucune action de promotion ciblée n'a été entreprise (référencement naturel, référencement payant, envoi de courriels à une base de données ciblée, etc.).

Catalogue de produits/services

- Ergonomie : la navigation n'est pas intuitive
- Page « catégorie » :
 - Il manque des visuels « catégorie »
- Page « liste de produits »
 - Quelle est la règle d'affichage par défaut ?
 - Bug avec le nombre total de produits ?
 - La pagination apparaît seulement en bas de la page
 - Il n'y pas de fonction pour afficher tous les produits
 - Les marques ne sont pas cliquables
 - Les photos sont hétérogènes
 - Le filtre des produits n'est pas optimal et son utilisation provoque des dysfonctionnements
- Fiche produit
 - Un seul visuel par produit (insuffisant pour l'habillement et la déco)
 - Le zoom ne fonctionne pas
 - Absence de fonctions up-sell/cross-sell (ventes croisées et ventes incitatives,; c'est-à-dire le fait d'afficher des produits associés sur une fiche produit)
 - Problème de gestion des caractères spéciaux sur certaines fiches
 - La fonction « voir ce produit sur le site de la marque » ne fonctionne pas toujours correctement
 - Il manque le call-to-action « demandez un devis »
 - Pourquoi le contact « particuliers » apparaît-il en premier alors que c'est une cible secondaire ?

Interface d'administration

- C'est une interface propriétaire peu ergonomique alors qu'il existe des solutions Open Source très performantes
- Existe-t-il une gestion différenciée des droits d'accès par membre ?

Référencement naturel

Le site n'est pas du tout optimisé pour être bien positionné dans les moteurs de recherche, ce qui nuit à la visibilité du site et donc à la génération de contacts qualifiés pour les membres

- Seulement des méta données « titres »
- Balises <Hx> non optimales
- Absence de balises Alt sur les images
- URL non optimisées
- Pas de robots.txt, pas de sitemap.xml, pas de Google webmaster tool

Création d'objectifs dans Google Analytics

Il n'y a pas d'objectifs créés dans google analytics. La définition d'objectifs dans Google Analytics sert à faciliter le suivi des performances du site, par exemple pour évaluer les sources de trafic qui contribuent le plus aux objectifs du site.

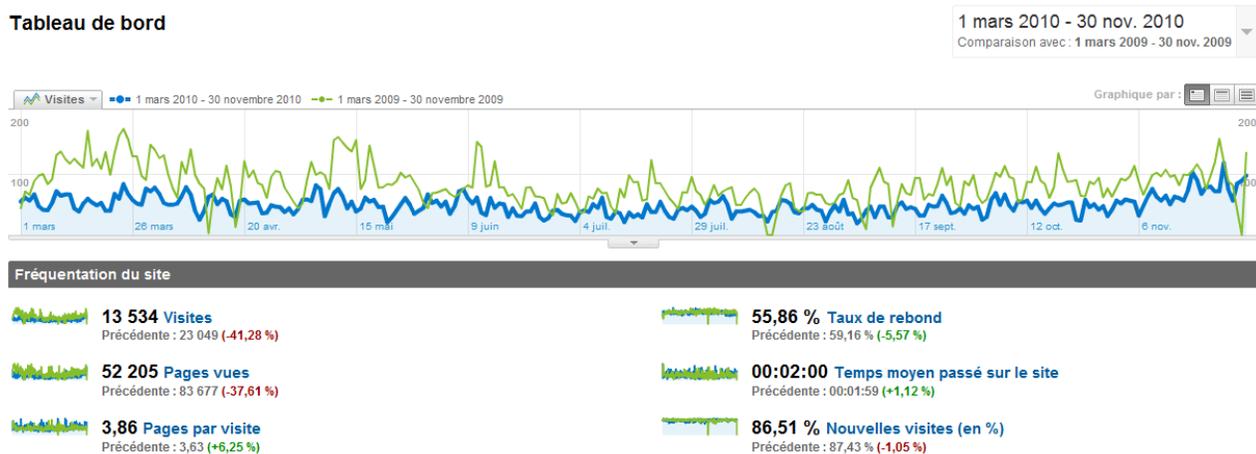
- Des objectifs GA pour la vitrine du commerce équitable pourraient être :
 - Envoi d'une demande de devis : il faudrait pour cela qu'elle existe sous forme d'un formulaire en ligne (cf. recommandation ci-dessus)
 - Inscription à la newsletter : il faudrait pour cela créer une véritable page de remerciement (cf. recommandation ci-dessus)

Données de trafic

(google analytics)

Trafic en diminution en 2010 vs 2009 (du 01/03 au 30/11) : **-41,28% visites**

Tableau de bord



- Certains indicateurs clés montrent que le site n'est pas attrayant pour les utilisateurs (données entre le 01/01 et le 30/11/2010)
 - 1 minute 57 secondes de temps moyen de navigation
 - 3,79 pages par visite
 - 56,58% de taux de rebond
- Les visiteurs ne sont pas intéressés par le site car ils reviennent très peu (données entre le 01/01 et le 30/11/2010)
 - 86,70% des visiteurs ne viennent qu'une fois
 - 5,97% des visiteurs viennent deux fois
 - 1,73% des visiteurs viennent trois fois
 - Etc.
- Source de trafic entre le 01/01 et le 30/11/2010 : les moteurs de recherche génèrent l'essentiel des visites...

Principales sources de trafic

Sources	Visites	Visites (en %)
google (organic)	9 216	54,12 %
commercequitable.org (referral)	2 340	13,74 %
(direct) ((none))	1 518	8,91 %
bing (organic)	1 114	6,54 %
google.fr (referral)	479	2,81 %

- ... et l'analyse des mots-clés démontrent qu'il y a un réel potentiel de génération de trafic sur les noms des produits (= « la Longue Traîne »)

La recherche a généré un Avec les résultats naturels de 10 904 visites via 6 489 mots clés.

Afficher : Avec les résultats naturels | Au total | Avec les liens commerciaux

Fréquentation du site		Ensemble d'objectifs 1		
Visites	Pages par visite	Temps moyen passé sur le site	Nouvelles visites (en %)	
10 904 Total du site (en %) : 64,03 %	2,87 Moyenne du site : 3,79 (-24,32 %)	00:01:18 Moyenne du site : 00:01:57 (-32,82 %)	89,98 % Moyenne du site : 86,67 % (3,81 %)	
Mot clé	Aucun	Visites ↓	Pages par visite	Temps moyen passé sur le site
1. seve de kitul		123	1,72	00:00:29
2. pfaflia stenophylla		120	1,99	00:00:33
3. kitul		111	1,65	00:00:26
4. sève de kitul		88	1,49	00:00:17
5. guayapi tropical		85	3,31	00:01:32
6. baume de copaiba		82	2,05	00:00:40
7. vitrine commerce equitable		82	8,10	00:07:10
8. vitrine commerce équitable		76	6,51	00:03:58
9. vitrine		72	1,93	00:01:15
10. commerce équitable		64	3,22	00:00:56
11. urucum poudre		57	1,60	00:00:34
12. table basse mikado		54	1,98	00:00:48
13. cadeaux de fin d'année pour les entreprises		53	2,23	00:01:05
14. vitrine commerce		53	1,57	00:00:10
15. vitrine du commerce équitable		44	11,57	00:05:55
16. jeté de canapé		41	2,00	00:00:19
17. www.commerceequitable.org		38	4,29	00:01:52
18. urucum tablettes		37	2,81	00:00:49
19. site vitrine commerce équitable		36	6,56	00:08:11
20. vitrine.commerceequitable.org		35	8,26	00:06:51

Pages les plus consultées

Top 5 des pages les plus consultées

- Page d'accueil
- Les points de vente
- Les marques
- Liste des produits et services (via l'entrée par profil)
- Les produits et services (via le menu de navigation principal)
- Catégories de produits/services les plus consultées :
 - Alimentation
 - Habillement
 - Déco
 - Meubles
 - Cadeaux
- À noter que les pages des produits les mieux référencés par les moteurs de recherche sont plus visitées que certaines catégories de produits. Par exemple, la fiche produit « sève de Kitul » est plus visitée que la catégorie « objets de décoration » ou « bien-être et soins ».
- **La page « demande de devis » n'a fait l'objet que de 306 visites entre le 01/01 et le 30/11 2010**

Détail des clics sur la page d'accueil :



Analyse des mots clés

Requêtes	Vol. recherche mensuel	# résultats SERPS	KEI 1	# résultats allintitle	KEI 2
----------	------------------------	-------------------	-------	------------------------	-------

produit biologique	74 000	810 000	9,14%	5 260	1406,84%
consommation éthique	1 300	1 410 000	0,09%	153	849,67%
commerce solidaire	49 500	262 000	18,89%	5 880	841,84%
vetements bio	14 800	387 000	3,82%	3 860	383,42%
monde du bio	9 900	8 210 000	0,12%	3 800	260,53%
produit bio	60 500	2 370 000	2,55%	26 500	228,30%
boutique bio en ligne	4 400	952 000	0,46%	3 720	118,28%
commerce équitable	49 500	1 360 000	3,64%	52 000	95,19%
eco gestes	3 600	423 000	0,85%	3 960	90,91%
développement durable	301 000	10 300 000	2,92%	338 000	89,05%
bio en ligne	9 900	7 670 000	0,13%	13 900	71,22%
magasins bio	60 500	1 020 000	5,93%	98 000	61,73%
marché équitable	1 900	1 270 000	0,15%	3 760	50,53%
produits bio	40 500	4 260 000	0,95%	86 900	46,61%
produits ecolos	720	304 000	0,24%	1 620	44,44%
produits biologiques	4 400	737 000	0,60%	18 000	24,44%
produits verts	390	1 870 000	0,02%	2 130	18,31%
certifié équitable	16	212 000	0,01%	159	10,06%
environnement durable	5 400	11 900 000	0,05%	67 600	7,99%
produit du commerce équitable	1 300	393 000	0,33%	16 900	7,69%
produit commerce équitable	1 300	393 000	0,33%	17 200	7,56%
équitable	22 200	14 200 000	0,16%	329 000	6,75%
produits éthiques	170	484 000	0,04%	2 870	5,92%
produits équitables	1 300	395 000	0,33%	27 200	4,78%
bio et équitable	2 900	1 910 000	0,15%	67 400	4,30%
consommation durable	1 300	1 150 000	0,11%	31 600	4,11%
produits du commerce équitable	1 300	593 000	0,22%	44 400	2,93%
produits commerce équitable	1 300	583 000	0,22%	51 500	2,52%
produits écologiques	2 400	1 510 000	0,16%	101 000	2,38%

Annexe 7 : étude de cas évaluation interne

Étude de cas 4: les procédures d'évaluation interne des membres de la PFCE et leur évolution

Bilan du système d'évaluation interne

Description

Le système d'évaluation initiale des membres de la PFCE a été conçu à partir de 2001, et s'est affiné au cours du temps, pour mesurer l'adéquation des pratiques avec les engagements de la charte de la PFCE. L'évaluation initiale se base sur l'analyse de divers critères autour des principes et valeurs de la charte. Elle donne lieu à une notation pour chaque principe. Dans le cas de structures mixtes (ayant une autre activité que le commerce équitable), l'évaluation porte quand même sur l'ensemble de la structure en incluant des filières ou activités « non équitables » le cas échéant. L'évaluation de structure mixte est plus complexe et plus longue.

L'évaluation initiale est réalisée par une chargée de mission du secrétariat exécutif à partir du dossier initial de candidature, d'entretiens et de pièces officielles pour documenter certains éléments. Elle donne lieu à une première analyse pour présentation de la candidature en Conseil d'Administration. Si celui-ci approuve la candidature, le processus d'évaluation peut se poursuivre. Chaque nouveau membre est alors accompagné par un parrain qui s'implique dans le processus d'évaluation avec le secrétariat exécutif et participe à l'élaboration d'un contrat d'objectifs discuté avec le candidat. Il doit obtenir une notation minimum sur l'ensemble des principes pour être admis. Le secrétariat exécutif d'un côté, le parrain de l'autre, émettent alors un avis final sur la candidature pour décision en Conseil d'Administration. L'adhésion peut être conditionnée à certaines améliorations et reportée dans le temps. Initialement, les nouveaux membres devenaient « membres stagiaires » pendant les deux premières années, démarche supprimée par la suite.

Le système d'évaluation de la PFCE se présente aujourd'hui essentiellement comme un système d'accompagnement pour une démarche de progrès. Les membres de la PFCE s'étaient accordés en effet en 2006 sur le fait que ce système ne répondait pas aux exigences d'une démarche de garantie du fait de la non indépendance de l'auditeur vis-à-vis de l'audité et de l'absence de visites de terrain directement auprès des producteurs. Il n'a donc pas pour rôle de «garantir» les pratiques des membres, mais favoriser une démarche de progrès.

L'évaluation initiale donne donc lieu à une convention d'objectifs et le nouveau membre « s'engage à le mettre en œuvre et à informer le secrétariat exécutif et les parrains de toutes nouvelles pratiques permettant d'évaluer les progrès réalisés » (Cf. Règlement intérieur). Des évaluations séquentielles sont ensuite proposées pour suivre l'évolution des pratiques des membres. En théorie, la PFCE doit proposer ces évaluations séquentielles tous les deux ans à chaque structure pour vérifier au cours du temps le respect des principes de la charte, et l'évolution des critères discutés dans les conventions d'objectifs. Dans les faits, depuis 2008, **les évaluations séquentielles et le suivi des conventions d'objectifs n'ont pas pu être réalisés systématiquement** par manque de temps. Une autre formule a été testée en 2008 avec un atelier collectif autour de la restitution des avancées de 5

membres en présence de leurs parrains respectifs. Cet atelier a permis une réflexion collective pour améliorer les pratiques, mais son expérimentation n'a pas été étendue. Une réflexion est en cours pour réformer le système d'évaluation séquentielle (cf. infra)

Liens entre le système d'évaluation interne et le cadre institutionnel

Le système d'évaluation interne de la PFCE est intrinsèquement lié au règlement intérieur de la plate-forme et à sa charte.

Le règlement intérieur précise l'obligation de se soumettre à l'évaluation interne et relie donc le système d'évaluation interne aux conditions d'admission (**portail d'entrée**). Dans les faits, l'évaluation interne est obligatoire pour les structures marchandes, candidates au collège des membres « acteurs », optionnelle pour les autres structures du collège « sympathisants ».

Le système d'évaluation exclue de fait les acteurs aux pratiques non exigeantes: la clause du règlement intérieur qui stipule que les acteurs non spécialisés ne sont pas admissibles, peut apparaître alors redondante, voire maladroite. Elle permet cependant de dresser une deuxième barrière pour pallier aux difficultés à analyser et prétendre faire évoluer l'ensemble des pratiques des structures non spécialisées considérées a priori dans leur majorité « moins disantes » (en termes de relation durable avec les producteurs du Sud, préfinancement, traçabilité des filières, appui aux organisations de producteurs, actions d'éducation au développement, transparence).

Le règlement intérieur donne également au système d'évaluation un rôle de garde-fou et de contrôle (**portail de sortie**) puisqu'il précise que les membres doivent s'engager à mettre en œuvre les recommandations, et informer le secrétariat exécutif et les parrains de toutes nouvelles pratiques. Il stipule «qu'en cas du non respect des engagements, le Conseil d'Administration pourra décider de mesures de suspension (interdiction temporaire de se prévaloir de la PFCE, non utilisation du logo) ou radié (besoin de représenter sa candidature si il veut réintégrer la PFCE). La radiation sera automatique si un membre est suspendu plus de 2 fois en 5 ans. Cependant, dans les faits, les causes qui pourraient amener à ces mesures ne sont pas détaillées, ni en termes d'obligation de moyens (évaluation des mesures prises) ni de résultats. Dans les faits, des mesures de suspension ou radiation de membres de la PFCE n'ont jamais été prises. Parallèlement, les évaluations séquentielles n'ont pas pu être systématiquement mises en place ces dernières années. Des tensions ont surgi avec un membre et ont amené le CA à le menacer de radiation, cependant cette situation n'était pas liée à ses engagements pour l'amélioration de ses pratiques mais à l'utilisation du logo de la PFCE sur des produits, contraire au règlement intérieur.

Une modification éventuelle du règlement intérieur, notamment autour d'une réflexion future sur la composition de la PFCE et sur la recherche de nouveaux membres (ouverture éventuelle) amènerait sans doute à revisiter le système d'évaluation interne pour adapter ses modalités mais aussi ses objectifs.

Quand à la charte, si elle a servi de socle à la construction du système d'évaluation interne à partir de ses principes et valeurs, elle a également été modifiée par celui-ci dans une démarche interactive. En effet, l'analyse des pratiques des membres a amené la PFCE à souhaiter modifier certains éléments de la charte pour intégrer notamment de nouveaux critères et modifier ou préciser certains principes.

La modification de la charte en 2008 a permis d'affirmer plus directement des pratiques de non exclusivité et durabilité des relations commerciales, et de donner plus de place aux critères environnementaux. La révision a amené également à ne plus considérer certains critères comme obligatoires et d'autres comme des critères de progrès comme initialement, mais de considérer tous les critères comme des critères de progrès mais avec une notation minimum à avoir pour chaque critère. L'exigence s'accroît par rapport au nombre plus important de principes à respecter, mais une plus grande flexibilité est admise pour chaque principe pour mieux intégrer une démarche de progrès.

Apports du système d'évaluation interne pour l'organisation

Le système d'évaluation joue donc le rôle de barrière d'entrée sélective et théoriquement, de portail de sortie. **Il apporte donc à la PFCE une image de transparence, exigence, légitimité et crédibilité.** Il exclut de fait par lui-même des acteurs aux pratiques moins exigeantes ou non désireux de transparence pour donner une image d'acteurs engagés aux pratiques plus exigeantes. On peut souligner que la PFCE a complété son système d'évaluation interne par des études externes d'évaluations d'impact de filière équitable au Sud. Ces études, très appréciées en interne, permettent de confronter les résultats et valider la vision exigeante prônée par la PFCE.

Cependant le système d'évaluation peut contribuer aussi à donner une image à la PFCE de club fermé. Le processus d'adhésion est relativement long et coûteux (500 euros pour l'instruction du dossier) surtout pour des petites structures qui peuvent se décourager. La suppression du statut de «membres stagiaires» au moment de la révision de la charte a entraîné la suppression des réductions accordées aux nouveaux membres les premières années ce qui peut être également un frein pour les petites structures ou acteurs qui souhaiteraient mieux connaître la PFCE. Si la PFCE opte pour une nouvelle stratégie de recrutement ces points seront à réfléchir.

La pratique d'évaluation interne a permis par ailleurs à l'organisation au cours du temps d'acquérir une certaine expertise sur les systèmes et critères d'évaluation. Le sérieux du travail d'analyse des pratiques est reconnu en interne et externe et a permis à la PFCE d'accroître sa propre légitimité. Ce travail a intéressé les pouvoirs publics qui l'ont financé dans le cadre du FSP. La PFCE a pu ainsi devenir un acteur légitime incontournable pour participer à la CNCE et s'est vu confié la construction du référentiel pour la reconnaissance des systèmes de certification du Commerce Équitable.

L'expérience acquise par l'évaluation interne de ses membres a permis également à la PFCE de développer une expertise pour la comparaison des systèmes de garanties existants. La PFCE a ainsi publié le Mémento sur les garanties du Commerce Équitable en 2008, et le guide des labels (sortie prévue en 2011).

Ces dernières années, l'expérience de système d'évaluation interne de la PFCE a pu en quelque sorte s'essaimer. En effet, le collectif ATES (collectif des acteurs du Tourisme Solidaire) a mis en place un référentiel spécifique pour ses membres, inspiré par celui de la PFCE et avec l'appui de celle-ci.

Enfin la connaissance des pratiques des membres grâce au système d'évaluation a alimenté l'argumentaire de la PFCE (avec les études d'impact au Sud) pour diverses publications qui permettent de décrire et valoriser les pratiques des acteurs du commerce équitable, (notamment : Le module web « commerce équitable et développement durable au Sud, le module web « les garanties du commerce équitable », les 3 carnets : « les impacts du commerce équitable au Sud », « commerce équitable et environnement » et « commerce

équitable et justice climatique ». Il semble cependant que la diffusion de ces documents ne soit pas encore très importante et reste à faire.

Le système d'évaluation interne a donc renforcé l'organisation (pour son identité, sa légitimité, crédibilité, son rôle d'influence, sa visibilité) mais une réflexion doit avoir lieu sur les risques internes/externes du suivi réduit des conventions d'objectifs, de la non réalisation systématique des évaluations séquentielles et de l'absence de mesures réelles coercitives (possibilité très théorique de suspension / radiation). Ces limites peuvent remettre en cause la cohérence du système et la crédibilité de la PFCE sur son « exigence » puisque les pratiques ne sont pas analysées dans le temps. La réforme du système séquentiel en cours devrait donc intégrer dans ses objectifs l'atténuation des risques.

Apports de la pratique d'évaluation interne pour les membres

Le système d'évaluation initiale permet aux membres de la PFCE dans un premier temps, en interne, une certaine identité et reconnaissance entre pairs. De nombreuses structures recherchaient à être évaluées par souci de transparence et pour avoir un regard externe dans une démarche de progrès, et pouvoir échanger « entre acteurs exigeants ». Pour quelques membres (mais minoritaires semble t il), l'évaluation interne a plutôt été vécue comme une formalité d'entrée, sans adhérer totalement à la démarche. Dans les faits, le système d'évaluation interne s'est confronté à quelques difficultés (certaines données restent parfois déclaratives, non documentées), et l'analyse de l'ensemble des activités d'une structure non spécialisée reste difficile à mettre en œuvre et est parfois source de tensions.

Un autre apport du système d'évaluation pour les membres est évidemment une reconnaissance des membres en externe. En effet, même sans être un système de garantie, l'appartenance à la PFCE (avec le système d'évaluation comme portail d'entrée) facilite la confiance de partenaires externes privés (partenaires commerciaux) ou institutionnels (direction des fraudes, partenaires publics territoriaux). Les membres utilisent le logo de la PFCE sur leurs outils de communication (pas sur les produits). Cependant, l'abandon des velléités de la PFCE d'opérer elle-même un système de garantie et de se concentrer sur le renforcement des systèmes de garanties existants s'est fait à contrecœur pour certaines structures pour lesquelles c'était là que se trouvait un attrait principal de la PFCE. En effet, 11 structures membres n'ont pas de systèmes d'évaluation externe sur leurs pratiques et certains auraient aimé que le système de la PFCE puisse se renforcer et être reconnu. Plusieurs de ces membres considèrent que le système de la PFCE est plus sérieux et exigeant que le système WFTO (auquel ils ne souhaitent pas adhérer).

En termes de démarche de progrès, il est difficile de mesurer les effets et résultats du système puisque le suivi des conventions d'objectifs n'a été ni systématique ni actualisé et que cette réflexion sur les résultats n'est pas documentée. Dans les faits, il semble que le système d'évaluation interne ait amené certaines structures à modifier leurs pratiques pour devenir membres, pour passer de membres stagiaires à membres (lorsque ce collège de stagiaire existait encore) ou répondre aux observations des évaluations séquentielles. Par exemple, l'adhésion de quelques structures a été conditionnée et reportée dans le temps jusqu'à ce qu'elles mettent en place certaines améliorations. Cependant, quelques structures avouent avoir « accepté » certains engagements sans être convaincus, et peut être donc sans prévoir de mettre en place des démarches de progrès.

Au niveau des évaluations séquentielles, l'atelier en 2008 pour suivre collectivement l'évolution des pratiques de 5 membres, en présence des parrains, avait été très apprécié et

au dire de certains membres utiles à leur démarche de progrès. Cependant, au Journées au Vert de 2010 les membres ont manifesté leur souhait de ne pas continuer les évaluations séquentielles jugées trop lourdes. Certains membres ont souligné par ailleurs que des temps collectifs comme les Journées au Vert étaient autant source de progrès que les démarches des conventions d'objectifs.

Le système d'évaluation interne a donc contribué à créer un ciment interne pour les membres et renforce leur crédibilité face à leurs partenaires. Il a par ailleurs contribué à inciter certains membres à faire évoluer leurs pratiques mais n'est pas jugé très efficient comme démarche de progrès. Les membres de la PFCE ont souhaité une réforme du système des évaluations séquentielles, dans un contexte où leurs demandes d'accompagnement et de « retour sur investissement » s'accroissent. La réforme devra donc chercher à gagner en efficacité.

Point de vue sur les nouvelles modalités d'évaluation interne

Processus développé par la PFCE pour modifier les modalités d'évaluation.

Le secrétariat de la PFCE a fait le constat courant 2010 qu'une réflexion sur le système d'évaluation s'imposait. Les Journées au Vert ont permis de confirmer, spontanément sans que cette question soit à l'ordre du jour, que les membres souhaitaient également une réforme du système. Le secrétariat a donc préparé une proposition de réforme, présentée brièvement à l'Assemblée Générale de décembre 2010 et avec l'envoi d'un document d'appui. Les membres ont peu réagi aux propositions qui n'ont pas pu être réellement présentées à l'Assemblée par faute de temps (ni lu avec anticipation car les documents ont été communiqués assez tardivement). Les membres semblent satisfaits qu'une réforme soit en cours mais restent dans l'attente pour la juger. Le système proposé doit entrer maintenant dans une phase test courant janvier 2011 avec deux structures.

Au niveau du processus, la PFCE a donc su réagir positivement et écouter les demandes de réforme provenant de ses membres pour construire une nouvelle proposition et phase d'expérimentation. Une réflexion sur la démarche globale d'évaluation ne semble cependant pas avoir été proposée alors que certains aspects de l'étape d'évaluation initiale et d'élaboration de la convention d'objectifs auraient pu être discutés. Par exemple, face aux difficultés rencontrées pour analyser les pratiques d'une structure non spécialisée, faut-il maintenir cette option d'analyse de l'ensemble de ses activités? Il aurait globalement été préférable de dresser un bilan exhaustif du système d'évaluation initiale / séquentielle / des démarches de progrès dès le début de cette réflexion.

La démarche de réforme n'est pas aboutie puisque le système proposé est en phase test et cette phase d'expérimentation, par définition, devra donner lieu à une nouvelle réflexion et éventuelle remise en cause. Les prochaines étapes restent à définir: groupe de travail? Processus de validation? Parallèlement, la réflexion actuelle en cours avec la présente évaluation amènera peut être la PFCE à modifier quelques orientations, positionnements, et éventuellement à terme son règlement intérieur. **Ces nouvelles données seront à intégrer dans la réforme du système, tant au niveau de la définition de ses outils que de ses objectifs mêmes.** Enfin, il serait important de penser, dès maintenant dans cette étape de conception de l'outil, à son mécanisme d'évaluation propre à mettre en place pour vérifier l'adéquation entre les objectifs du nouveau cadre d'évaluation proposé et les résultats.

Pertinence de la nouvelle démarche proposée

Il est évidemment impossible de juger la pertinence du système avant sa phase test mais quelques réflexions peuvent être partagées « ex ante ».

Dans un premier temps, il faut souligner la pertinence de la démarche de réforme dans la mesure où la PFCE a eu l'honnêteté de reconnaître son incapacité à maintenir les fréquences des évaluations, et a souhaité faire évoluer l'outil. La démarche est également pertinente par rapport aux attentes d'une majorité de membres de la PFCE puisque l'outil doit non seulement évoluer en termes de fréquence (demande des membres de baisser la fréquence des évaluations) mais intégrer un nouveau objectif de définir et mieux cibler l'accompagnement (demande des membres d'un meilleur accompagnement).

Il semble cependant que la proposition manque de clarté par rapport à ses objectifs :

- La proposition est-elle de mettre en place un outil **pour se rapprocher des membres, identifier leurs besoins, définir ainsi des propositions d'appuis collectifs prioritaires** (ateliers collectifs / communication collective) et de mutualisation ?
- Ou la proposition **doit-elle conserver un objectif de suivi individuel des pratiques des membres, de suivi de leurs démarches de progrès**, pour aboutir donc non seulement à des propositions d'appuis collectifs, mais éventuellement à de nouvelles conventions d'objectifs ?

Le document de présentation de la réforme se réfère essentiellement au premier objectif mais il ne semble pas qu'il y ait un consensus fort (au sein du secrétariat exécutif et de quelques membres consultés) en interne car le devenir des conventions d'objectifs semble rester une question.

Si l'objectif de l'outil proposé est uniquement d'identifier les besoins d'appuis, les conventions d'objectifs sont amenées à disparaître et la PFCE assume que l'évolution des pratiques individuelles des membres ne sera plus suivie. Cette option est possible mais la PFCE doit **analyser les risques de perte de crédibilité du système global**. Cela **amènerait sans doute à une réforme voire suppression à moyen terme du système d'évaluation initiale (très exigeant... mais sans suivi ?)**. Cette option peut être **justifiée avec la montée de la CNCE qui fait évoluer le rôle de la PFCE**. Il doit cependant être discuté.

Dans l'objectif « d'identification des besoins collectifs d'appui », on peut considérer que les grilles proposées sont encore très détaillées et qu'il peut être préférable de modifier la démarche pour ne pas être dans une approche « d'observatoire » mais plus d'interface avec les structures pour analyser avec elles leurs difficultés, leur ressenti, attentes. Ces difficultés peuvent aller potentiellement sur d'autres aspects que les critères des grilles actuelles proposées, inspirées du système d'évaluation antérieur, et se poser de façon très concrète. Par exemple, la relation avec leur territoire, leur besoin d'appuis pour identifier de nouveaux partenaires au Nord comme au Sud, etc. Par ailleurs, une approche géographique peut être intéressante pour mieux identifier des besoins, avec une rencontre de structures de commerce équitables d'un même territoire (de la PFCE et éventuellement hors PFCE ?).

L'approche d'acteurs en dehors des membres de la PFCE peut lui permettre d'identifier éventuellement de nouveaux membres, voire des possibilités de services à des non membres (qui pourraient alors être payants et source de quelques entrées d'argent).

Pour identifier rapidement les besoins d'appuis et réfléchir à un plan d'action, la démarche proposée devrait aussi se baser sur les conclusions d'études réalisées pour les capitaliser et en discuter concrètement avec les acteurs membres.

Par ailleurs, une réflexion serait pertinente pour définir la planification de ces entretiens et démarches de l'observatoire: quels groupes d'acteurs sont prioritaires ?

Si l'objectif est double et inclus un suivi des conventions d'objectifs, il doit être plus explicite et partagé. Dans ce cas la proposition est bien de maintenir un suivi des conventions, sur un système allégé, tous les 3 ans. Cette proposition justifie d'utiliser les grilles proposées pour continuer à suivre les critères initiaux. **Cette option maintiendrait une plus grande cohérence au système et diminuerait les risques par rapport à la crédibilité du système.** Il serait peut être possible de considérer également un cadre mixte, en proposant **le maintien de cet objectif de suivi notamment pour les membres qui n'ont pas aujourd'hui de système externe d'évaluation et qui auront un besoin de maintenir la transparence et crédibilité de leurs pratiques.**

La PFCE devra cependant réfléchir également son positionnement sur les objectifs du système d'évaluation par rapport à l'équilibre dans ses missions entre la sphère d'intérêt général et la sphère privé d'appui à ses membres. Si l'objectif du système se centre sur l'identification des besoins des membres, le système perdra sans doute de son rôle d'intérêt public de suivi et analyse de pratiques exigeantes.

Difficultés qui pourraient être rencontrées lors de la mise en œuvre

La nouvelle proposition se base sur une analyse des structures membres, par l'ensemble des chargées de missions de la PFCE (et non plus une seule chargée de mission « évaluation » comme précédemment), tous les 3 ans. Cette proposition demandera une étape de mise en phase de l'équipe (appropriation des outils par chaque personne) et de création d'outils / mécanismes pour bien partager et analyser collectivement les données. Elle suppose également que les informations parfois sensibles des membres soient partagées entre plusieurs personnes (ce qui peut être un frein ?). La stabilité de l'équipe sera importante pour assurer une efficacité du système.

Une difficulté majeure sera sans doute dans la suite du processus. En effet, le système proposé, pour ne pas rester « un observatoire » mais **répondre réellement aux besoins et demandes d'appui des membres devra avoir les moyens de ses ambitions : des moyens humains, des moyens financiers, des moyens en mobilisation de partenariats externes.** Cet enjeu reste fort.

La PFCE devra par ailleurs avoir une réelle réflexion sur son positionnement pour l'appui aux membres. Ou doit-elle situer son rôle ?

- Doit-elle chercher à appuyer la mutualisation de bonnes pratiques entre membres et entraide? Quelles sont les limites de cette « mutualisation » quand les structures sont concurrentes ?
- Doit-elle apporter un appui direct ? Aura-t-elle les compétences et moyens pour cela ?
- Doit-elle rechercher des partenariats ou déléguer à des structures spécialisées dans l'appui au secteur économique/commercial? La PFCE, acteur national, est-elle bien positionnée pour identifier des appuis qui, pour des TPE ou PME, risquent de se trouver à des niveaux locaux ? Saura-t-elle favoriser un accompagnement plus proche des territoires Saura t elle mobiliser des financements pour ces appuis ?

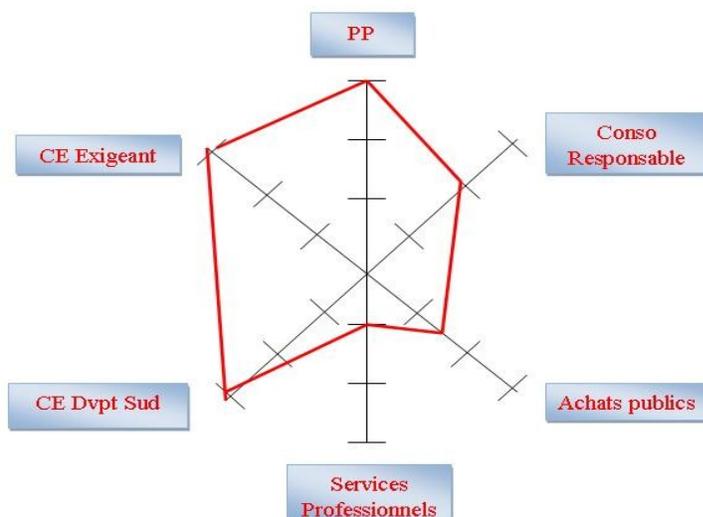
L'implication plus forte de la PFCE dans des activités d'appui direct aux membres positionne aussi plus fortement la PFCE comme syndicat professionnel alors que ce positionnement n'a pas nécessairement été validé "en connaissance de cause" par l'ensemble des membres (au sens ou les avantages et inconvénients, ainsi que les risques n'ont pas été explorés à fond). Un risque non négligeable est de tenter de fournir des appuis "à la carte" avec la conséquence possible que les membres tombent dans des logiques individualistes et contraire à l'intérêt collectif.

Annexe 8 : Typologie des membres de la PFCE

La typologie est difficile à établir étant donnée la variété des positions et des intérêts des membres et du fait que nous n'avons pas effectué d'enquête qui aurait permis de déterminer les types sur une base statistique. Notre typologie est basée sur le choix intuitif des critères de différenciation suivants :

1. Intérêt pour lien avec les pouvoirs publics – primauté du rôle d'influence (axe PP)
2. Intérêt pour défendre le groupe des mieux disants, d'un CE exigeant et valoriser les pratiques des membres – primauté aux valeurs (axe CE exigeant)
3. Intérêt pour redonner un sens politique au CE de lutte contre la pauvreté, pour témoigner des impacts au Sud – primauté au CE outil de développement au Sud (axe CE Dev Sud)
4. Intérêt pour se rapprocher de la consommation responsable / de l'ESS – primauté aux alliances Nord (axe Conso Res)
5. Intérêt pour des services pour faciliter le développement économique des acteurs au Nord et les viabiliser (services professionnels) – primauté de la mission de syndicat professionnel (axe Syndicat Pro)
6. Intérêt pour développer les achats publics ou grands comptes – primauté au développement d'un marché plus ample et au changement d'échelle (axe achats publics)

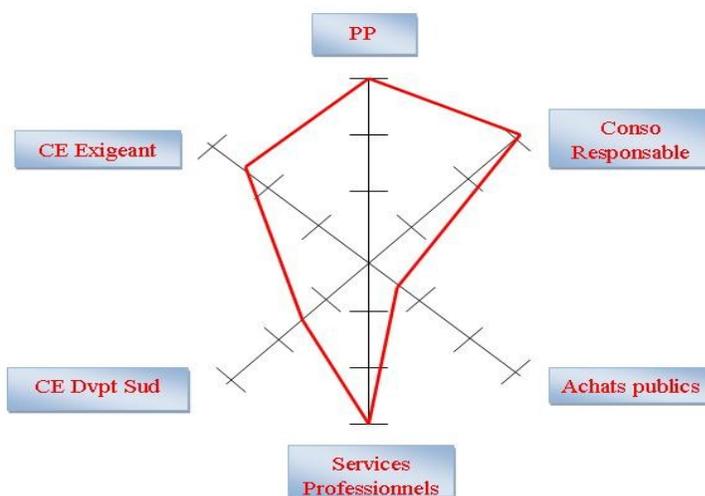
Catégorie 1 : Les *développeurs* : Ils veulent une PFCE connectée aux décideurs, valorisant les valeurs des membres, organisatrice de débat sur le développement au Sud. Peu d'attentes vis-à-vis de la PFCE en termes de développement des marchés et prudence sur les stratégies de développement des marchés à grande échelle. Souhait d'être connecté aux autres mouvements « alliés » et aux mouvements du commerce solidaire (mais avec une inquiétude sur l'aspect compétition). Souhait de défendre une position spécifique du CE. Exemples : acteurs économiques avec une certaine ancienneté, ONG de développement



Positionnement probable par rapport à certains enjeux 2011-2013 :

1. Ouverture de la PFCE à des acteurs CE moins spécialisés	Crainte pour garder un niveau d'exigence et besoins de se démarquer sur les bonnes pratiques
2. Alliances du CE avec la consommation responsable et le commerce Nord - Nord	Intérêt mais souhait de ne pas perdre le lien avec débat politique sur le CE comme outils de développement du Sud et de Solidarité Nord-Sud
3. Changement d'échelle, développement des achats publics et des achats des grandes entreprises	Volonté de garder une exigence et cohérence si développement de gros marchés (pas à n'importe quelles conditions). Exemple : débat sur les plantations
4. Plus de services professionnels pour les membres	Non prioritaire. Services payants ?

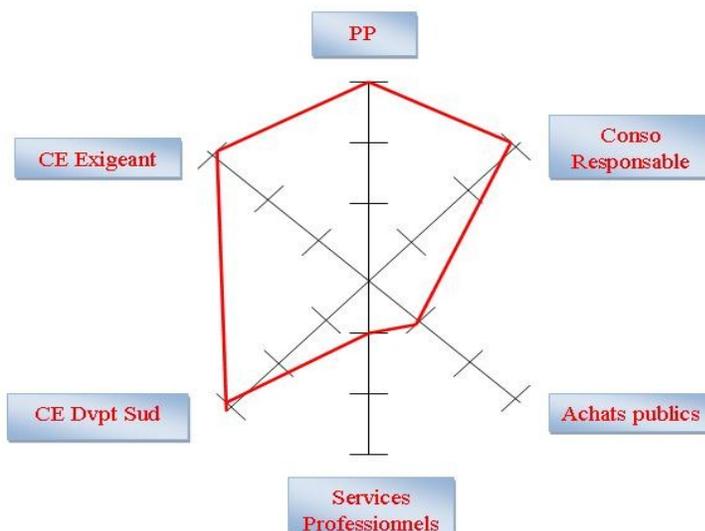
Catégorie 2 : Les entrepreneurs responsables: ils veulent une PFCE connectée aux décideurs et valorisant les valeurs des membres. L'organisation du débat sur le développement au Sud est moins importante. Les attentes vis-à-vis de la PFCE en terme de services aux membres sont élevées, mais ils ne sont pas forcément capables de répondre aux exigences des achats publics et grands comptes. Les attentes sont très fortes sur les alliances vers autres mouvements « alliés » de la consommation responsable. Exemple : certains acteurs économiques récents et des petites structures.



Positionnement probable par rapport à certains enjeux 2011-2013 :

<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture de la PFCE à des acteurs CE moins spécialisés 	Ouverture surtout vers les réseaux pour intégrer plus de petites structures. Acteurs du commerce Nord également ?
<ul style="list-style-type: none"> • Alliances du CE avec la consommation responsable et le commerce Nord – Nord 	Souhait très fort de s'insérer dans le commerce Nord-Nord, (de ne pas être en opposition) et de faire évoluer le discours du CE
<ul style="list-style-type: none"> • Changement d'échelle, développement des achats publics et des achats des grandes entreprises 	Intérêt éventuel mais peu de capacité, non prioritaire. Souhait de développer d'abord le marché privé, les petits marchés et les alliances avec le commerce responsable (pour relancer la croissance)
<ul style="list-style-type: none"> • Plus de services professionnels pour les membres 	Demande croissante pour une survie économique. Souhaits de mutualisation (des connaissances, de la logistique, de la communication...). Besoin de regroupements

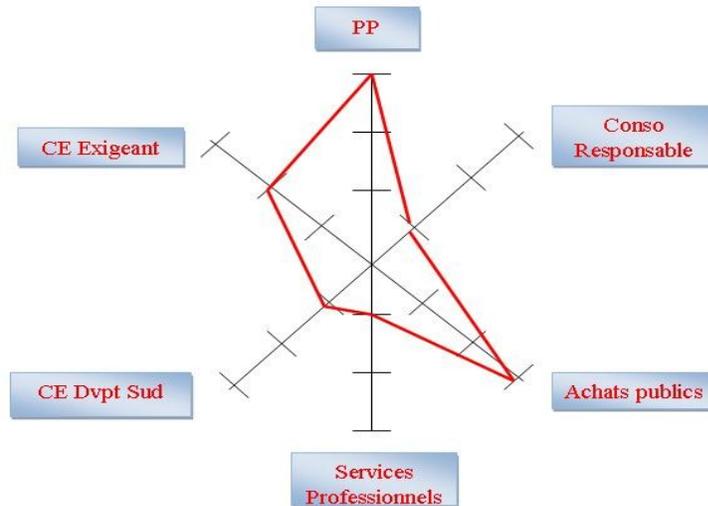
Catégorie 3: Les *éducateurs* : ils veulent une PFCE connectée aux décideurs (rôle régulateur) et ont des attentes élevées en termes de crédibilité, valorisation des pratiques et organisation de débats. Ils souhaitent des outils de communication et des éléments tangibles (études d'impact). Ils ont également un grand intérêt sur les alliances Nord pour une entrée éducation citoyenne à la consommation. Exemple : les structures d'enseignement (liens avec centres d'éducation) et d'EAD



Positionnement probable par rapport à certains enjeux 2011-2013 :

1. Ouverture de la PFCE à des acteurs CE moins spécialisés	Crainte de perte d'exigence mais intérêt pour les acteurs du commerce Nord - Nord
2. Alliances du CE avec la consommation responsable et le commerce Nord - Nord	Intérêt pour l'éducation à la consommation citoyenne
3. Changement d'échelle, développement des achats publics et des achats des grandes entreprises	Crainte de perte de l'exigence et du sens
4. Plus de services professionnels pour les membres	Méconnaissance des difficultés. Intérêt pour une mutualisation de la communication en ED

Catégorie 4 : Les pragmatiques. Ils veulent une PFCE connectée aux décideurs (rôle paravent) et ont des attentes élevées dans le domaine pour l'accès aux achats publics et grands comptes (changement d'échelle). Ils souhaitent une ouverture vers d'autres acteurs du CE. Ils ne souhaitent pas l'implication de la PFCE dans l'organisation du débat politique ni dans les dynamiques d'alliances au Nord. Exemple : le label privé



Positionnement probable par rapport à certains enjeux clés de 2011-2013 :

1. Ouverture de la PFCE à des acteurs CE moins spécialisés	Ouverture vers des entreprises CE non spécialisées ayant un poids économique
2. Alliances du CE avec la consommation responsable et le commerce Nord - Nord	Intérêt pour le commerce Nord-Nord, mais ce n'est pas le rôle de la PFCE
3. Changement d'échelle, développement des achats publics et des achats des grandes entreprises	Grand enjeu et priorité. Défense d'une approche par l'achat public.
4. Plus de services professionnels pour les membres	Peur d'un éparpillement de la PFCE et de manque de moyens (non prioritaire)

