



Évaluation réalisée avec l'appui du F3E pour la PFCE

### **Rapport final – 306Ev**

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

Février 2011

Auteurs : Jean Martial BONIS CHARANCLE / Danièle SEXTON

<b>JM. Bonis Charancle &amp;</b>	<b>D. Sexton</b>
3837 Lacombe	69 rue Pasteur,
H3T1M3 Montreal, Qc	65000 Tarbes, France
<a href="mailto:jmbc@sympatico.ca">jmbc@sympatico.ca</a>	<a href="mailto:d.sexton@laposte.net">d.sexton@laposte.net</a>

**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](mailto:f3e@f3e.asso.fr) • [www.f3e.asso.fr](http://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

1	Introduction.....	7
1.1	Objet de l'évaluation.....	7
1.2	Méthode.....	7
1.3	Contraintes, limites.....	8
1.4	Plan du rapport.....	9
2	Cadre .....	10
3	Fonctionnement de la plateforme .....	13
3.1	Composition.....	13
3.2	Gouvernance.....	19
3.3	Animation-coordination.....	20
3.4	Participation.....	22
3.5	Modèle financier.....	24
3.6	Recommandations générales sur le fonctionnement.....	25
4	Positionnement / axes stratégiques .....	28
4.1	Mission.....	28
4.2	Stratégie.....	28
4.3	Positionnement.....	30
4.4	Recommandations en lien avec le cadre stratégique .....	33
5	Bilan des résultats.....	37
5.1	Les résultats du dialogue institutionnel.....	37
5.2	La consolidation de la crédibilité des pratiques des membres .....	42
5.3	Les résultats concernant l'ouverture de nouveaux marchés.....	44
5.4	Les résultats concernant le dialogue, la mutualisation et la collaboration entre les membres.....	48
5.5	Recommandations.....	49
6	Conclusion sur la plus value.....	51
7	Perspectives.....	54
7.1	Enjeux pour le CE .....	54
7.2	Questionnements pour la PFCE sur sa stratégie.....	59
7.3	Questionnements pour la PFCE sur les changements institutionnels et organisationnels.....	64

## Figures et tableaux

Tableau 1 : Composition du comité de pilotage de l'évaluation.....	7
Tableau 2: Interviews effectués, par catégorie.....	8
Tableau 3: Membres de la PFCE fin 2010 (36).....	13
Tableau 4 : Évolution de la composition du CA de la PFCE, 2002-2010.....	19
Tableau 5: Entre reconnaissance du CE et appui aux membres, exemples d'activités 29	
Tableau 6: Activités associées à l'axe stratégique 1.....	37
Tableau 7: Comparaison des stratégies d'influence de la PFCE.....	41
Tableau 8: Activités associées à l'axe stratégique 2.....	42
Tableau 9: Activités associées à l'axe stratégique 3.....	44
Tableau 10: Activités associées à l'axe stratégique 4.....	48
Tableau 11: Typologie des modes d'appui de l'État au commerce équitable.....	58
Figure 1: moments clés 1997-2010.....	11
Figure 2: Cycle de la PFCE.....	12
Figure 3: Cohérence.....	34
Figure 4: échelle de rapprochement.....	36
Figure 5 : Domaine de l'action collective.....	50
Figure 6 : les enjeux à venir du commerce équitable.....	59

## Sigles et acronymes

ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
AFD	Agence Française de Développement
AFNOR	Agence Française de Normalisation
AME	Association des acteurs de la Mode Éthique
ATES	Association pour le Tourisme Équitable et Solidaire
AVISE	Ingénierie et Services pour Entreprendre Autrement
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
BRIC	Brésil-Russie-Inde-Chine
CCFD	Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement
CE	Commerce Equitable
CIRAD	Centre International de Recherche pour l'Agriculture et le Développement
CNCE	Commission Nationale pour le Commerce Équitable
CNDD	Commission Nationale pour le Développement Durable
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
COFRAC	Comité Français d'Accréditation
CRESS	Chambre Régionale de l'ESS
CRID	Centre de Recherche et d'Information pour le Développement
DD	Développement Durable
DPO	Division du Partenariat avec les ONG (AFD)
EAD	Education au Développement
ESS	Economie Sociale et Solidaire
FADM	Fédération Artisans du Monde
FINE	FLO, IFAT, NEWS, EFTA
FLO	Fair trade Labelling Organisation
FSP	Fonds de Solidarité Prioritaire
FTAO	Fair Trade Advocacy Office
GMS	Grandes et Moyennes Surfaces
IEDES	Institute For Economical and Social Development Studies
INC	Institut National de la Consommation
ISEAL	Global association for social and environmental standards
JAV	Journées Au Vert
MAE	Ministère des Affaires Étrangères
MDD	Marque De Distributeur
MH	Max Havelaar France
MOVES	MOUVement des Entrepreneurs Sociaux
OSI	Organisation de Solidarité Internationale
PED	Pays En Développement
PFCE	Plateforme pour le commerce équitable
PICRI	Partenariat institutions-citoyens pour la recherche et l'innovation
PME	Petites et Moyennes Entreprises
QCE	Quinzaine du Commerce Equitable
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
TDCE	Territoire de commerce équitable
UE	Union européenne
WFTO	World Fair trade Organisation



# 1 Introduction

## 1.1 Objet de l'évaluation

Les termes de références (TdR) indiquaient que l'évaluation devait porter « sur l'ensemble des **activités mises en œuvre par la PFCE entre 2006 et 2010**, en prenant en compte en particulier le contexte d'émergence, la pertinence, l'efficacité et les effets des actions de travail depuis 2006 et redéfinies courant 2008 en 4 axes stratégiques par les membres de la PFCE ». De plus, les TdR précisait que « cette évaluation à **caractère prospectif** devra proposer un **bilan des forces et faiblesses** et proposer des recommandations ou des pistes à débattre au sein du collectif. Par ailleurs cette évaluation permettra de faire le point sur la **plus value d'un collectif d'acteurs** pour la conduite d'activités de type PFCE ».

Dans notre réponse, nous en concluons que l'évaluation devait être à la fois :

- *sommative* (analyse du réalisé sur la période 2006-2010 et notamment depuis les réorientations de 2008, sans que ces réorientations ne fassent écran aux dynamiques antérieures)
- et prospective: dépasser le stade du bilan et du diagnostic partagé pour être force de proposition.

et que les résultats de l'évaluation devront aider la PFCE à **réfléchir sur son positionnement et à définir sa future stratégie 2011-2013**.

En lien avec les TdR, notre réponse indiquait que « le bilan des activités devra développer une analyse en termes de forces et faiblesses, pertinence, efficacité, efficience, effets des activités. L'évaluation devrait ainsi permettre de dresser un bilan général sur la qualité et la cohérence stratégique des activités, avec une **analyse plus poussée sur un nombre plus limité d'actions** ».

Enfin, les TdR demandaient que les recommandations portent surtout sur l'actualisation des missions de la PFCE et sur l'organisation de la PFCE et son fonctionnement de plate-forme.

## 1.2 Méthode

L'évaluation a été pilotée par un comité de pilotage (COPIL) dont le président était Didier Pillot (IRC). Le COPIL s'est réuni au début de l'évaluation (réunion de cadrage du 25 octobre), à mi-parcours (le 16 décembre) et pour la présentation du rapport final provisoire (le 20 janvier 2011).

**Tableau 1 : Composition du comité de pilotage de l'évaluation**

Didier Pillot	IRC, Président du Comité de pilotage
Luc Veyri	MAEE (DGM / MRSC)
Laure Hadon	MAEE (DGM / MRSC)
Georges D'Andlau	PFCE (Président)
Julie Stoll	PFCE (Coordinatrice)
Stéphane Comar	Ethiquable, PFCE
Olivier Cabrera	Max Havelaar France, PFCE
Gilles Béville	MAEE
Patricia Bay	Agence Française de Développement (DPO)
Pascal Brouillet	Agence Française de Développement (EVA)
Brigitte Field	Région Ile de France, CA du F3E
Lilian Pioch	F3E
Marthe-Valère Feuvrier	F3E

Telle que décrite dans notre réponse aux termes de références, la méthodologie de cette évaluation a associé revue documentaire, entretiens avec diverses catégories d'acteurs, participation à des rencontres de groupes (Cf. tableau 1 ci-dessous et annexe 2).

**Tableau 2: Interviews effectués, par catégorie**

Membres de la PFCE	20
Membres du Secrétariat exécutif + Président	8 personnes interviewées (total de 20 interviews)
Anciens coordinateurs	2
Partenaires	11
Personnes ressources	2

Plus de 50 interviews semi-directifs ont été réalisés. Nous avons en début d'évaluation développé une matrice d'évaluation que nous avons utilisé pour construire des guides d'interviews pour les diverses catégories de répondants, ainsi que pour vérifier notre progression.

Dans une première phase de l'étude (28 octobre-10 décembre), l'évaluation s'est focalisée sur le fonctionnement de la plateforme. Dans le même, nous avons identifié avec la PFCE 4 sujets pour réaliser des études de cas plus poussées sur les activités. Les études de cas qui ont été retenues sont:

- Rôle de la PFCE dans l'information, la sensibilisation et l'implication des collectivités territoriales dans le but de renforcer leurs actions en faveur du CE.
- Influence de la PFCE dans la sphère publique
- Nouveaux marchés et visibilité des produits du CE
- Évolution des procédures internes d'évaluation des membres de la PFCE

Les interviews concernant les études de cas ont été réalisés entre le 10 décembre et le 10 janvier.

Le rapport final provisoire a été envoyé le 15 décembre et a été présenté au COPIL le 20 janvier. Le rapport d'évaluation a été finalisé suite aux commentaires reçus. La version finale a été envoyée le 9 février 2011. Une présentation des principaux résultats pour les membres de la PFCE a été organisée le 26 janvier 2011.

### **1.3 Contraintes, limites**

Vu l'hétérogénéité des membres, nous regrettons de ne pas avoir démarré l'évaluation (comme nous l'avions proposé dans notre réponse initiale) l'évaluation par une enquête sur le fonctionnement du réseau et la satisfaction des membres qui aurait permis de consulter l'ensemble des membres. Cela nous aurait permis de mieux cerner l'importance de certaines tendances ou positions et de développer une typologie des membres plus élaborée.

Dans le rapport nous ne faisons part que des tendances qui nous ont paru représentatives d'au moins quelques membres, et avons essayé d'indiquer lorsque c'était possible si nous étions en face de tendances fortes ou faibles. Nous nous sommes appuyés ici et là sur des citations extraites des interviews pour illustrer des points importants. Ces paroles d'acteurs que nous avons reprises sont en général le reflet d'opinions partagées au sein de la plateforme.

Il s'est révélé difficile d'organiser des temps de travaux de groupes, principalement du fait que la période d'évaluation était une période importante pour les détaillants (fêtes de fin d'année), et qu'il n'y avait pas de réunions de groupes de travail planifiés sur lesquelles nous aurions pu nous greffer. Nous avons néanmoins pu participer à l'AG du 6 décembre 2010.

Notre réflexion stratégique s'est appuyée sur des lectures bibliographiques sur l'évolution des contextes, tendances et enjeux du Commerce Équitable à moyen terme ainsi que sur quelques entretiens avec des membres, le SE, le président de la PFCE et deux observateurs du CE. Un travail plus poussé sur les enjeux et évolution des contextes nationaux, européens et internationaux n'a pas pu être directement mené dans le cadre de cette étude. Il aurait par exemple été très utile de mieux connaître la position des pouvoirs publics et leur stratégie à moyen terme.

**D'une manière générale nous considérons que nous avons été mis en position de remplir le mandat qui nous a été confié dans de bonnes conditions.**

### ***1.4 Plan du rapport***

Ce rapport comporte 7 sections. Cette introduction constitue la section 1.

Nous avons réunis certains éléments importants des contextes interne et externe dans la section 2 (« cadre ») dans le but de faciliter la lecture des sections suivantes.

La section 3 (« fonctionnement de la plateforme ») s'intéresse à la composition du réseau, à sa gouvernance, à son animation, à la participation des membres et au modèle financier de la PFCE. Elle se termine par une série de recommandations qui portent spécifiquement sur le fonctionnement.

La section 4 (« positionnement et stratégie ») porte sur l'analyse du cadre stratégique la plateforme. Dans cette section, nous revenons sur la mission, l'évolution des axes stratégiques et le positionnement de la PFCE. Comme la section précédente, cette section se termine par une série de recommandations et d'analyses qui portent sur la stratégie de la plateforme, incluant une analyse de la cohérence entre différents choix stratégiques faits par la PFCE.

Dans la section 5, nous nous focalisons sur les résultats des activités de la PFCE. Nous présentons ces résultats en nous alignant sur les 4 axes stratégiques actuels de la PFCE. Les informations les plus importantes collectées dans le cadre des études de cas sont incorporées dans cette section du rapport.

La section 6 (« conclusion sur la plus value ») contient la synthèse de notre analyse sur la valeur ajoutée de la plateforme, en réponse à une demande des termes de référence. Enfin la section 7 (« Perspectives ») contient tout d'abord des informations sur le contexte externe qui attend le CE dans les années à venir. Cette sous-section est la réponse à une demande exprimée par le COPIL à la réunion de mi-parcours.

La section 7 se termine par une analyse du positionnement possible de la PFCE et des conséquences aux niveaux institutionnel et organisationnel.

Notre rapport comprend également un volume séparé d'annexes qui contient :

- La documentation consultée
- La liste des personnes interviewées
- Les rapports des études de cas
- Une annexe sur la typologie des membres

## 2 Cadre

**La PFCE a été créée en 1997 dans le but de promouvoir et défendre le Commerce Équitable en France.** Elle a connu une période difficile entre 2003 et 2004<sup>1</sup> et a été relancée en 2005 par la volonté de quelques uns des membres fondateurs (CCFD, MH, FADM), avec le soutien fort du MAE. A partir de 2005, la PFCE a accueilli une deuxième génération d'acteurs du CE, issus de l'entreprise privée ou de l'économie sociale et solidaire. Ces nouveaux membres ont bousculé l'équilibre antérieur de la plateforme, à tel point qu'ils sont devenus majoritaires au sein du CA entre 2007 et 2009. Ils sont également à l'origine de demandes, particulièrement **depuis 2008**, pour que **la PFCE joue un rôle plus fort de syndicat professionnel**, incluant l'appui à la promotion des produits des membres.

Les pouvoirs publics français ont pris position à tel point que la "France représente le cas le plus abouti de reconnaissance étatique du CE" (Lemay). Une mission parlementaire<sup>2</sup> a été diligentée en 2005, à la suite de laquelle la CNCE a été créée par le décret no 2007-986 du 15 mai 2007. Un accord AFNOR (AC X50-30) a porté sur la définition du commerce équitable. La France a également adopté en 2007 un plan national d'actions pour les achats durables et en 2010 une stratégie nationale de Développement Durable intitulée "Vers une économie verte et équitable". Ce cadre ouvre des possibilités importantes pour les achats publics équitables.

Il n'y a pas de lieu formalisé de réflexion sur le CE au niveau international, bien que l'UE et la CNUCED aient produit des déclarations sur le commerce équitable. Les acteurs supranationaux du CE regroupés dans FINE (FLO, IFAT, NEWS, EFTA) se sont entendus sur une définition du commerce équitable en 2001. En 2007, FINE a évolué en un bureau de lobby (FTAO) installé à Bruxelles.

En France, le CE a été le sujet de débats idéologiques intenses. Ce débat a d'abord opposé radicaux (le CE comme alternative) et réformistes (le CE comme amélioration de l'intérieur), avec comme enjeu l'entrée des produits du commerce équitable dans la grande distribution (2002) et la certification. Ce débat a dépassé le cadre des acteurs du CE et entraîné un questionnement de l'image de mouvement social du CE. Plus récemment, ce sont de nouveaux débats qui émergent, principalement autour du rapprochement entre CE et autres mouvements "alliés"<sup>3</sup>.

La notoriété du CE auprès des consommateurs français a explosé entre 2001 et 2010 (95% de notoriété en 2010) et plusieurs études (IPSOS notamment) montrent que les consommateurs associent bien CE avec développement économique des PED et appui aux petits producteurs. Cependant la dépense pour les produits du CE est en France plus basse que dans d'autres pays européens comme la Suisse ou l'Angleterre. De manière inquiétante pour le CE, la croissance du secteur s'essouffle en 2010, une résultante de la crise économique mais aussi de la montée en puissance de nouvelles thématiques dans les questions de consommation (soutien aux agricultures d'ici, bilan carbone du CE, etc.)

---

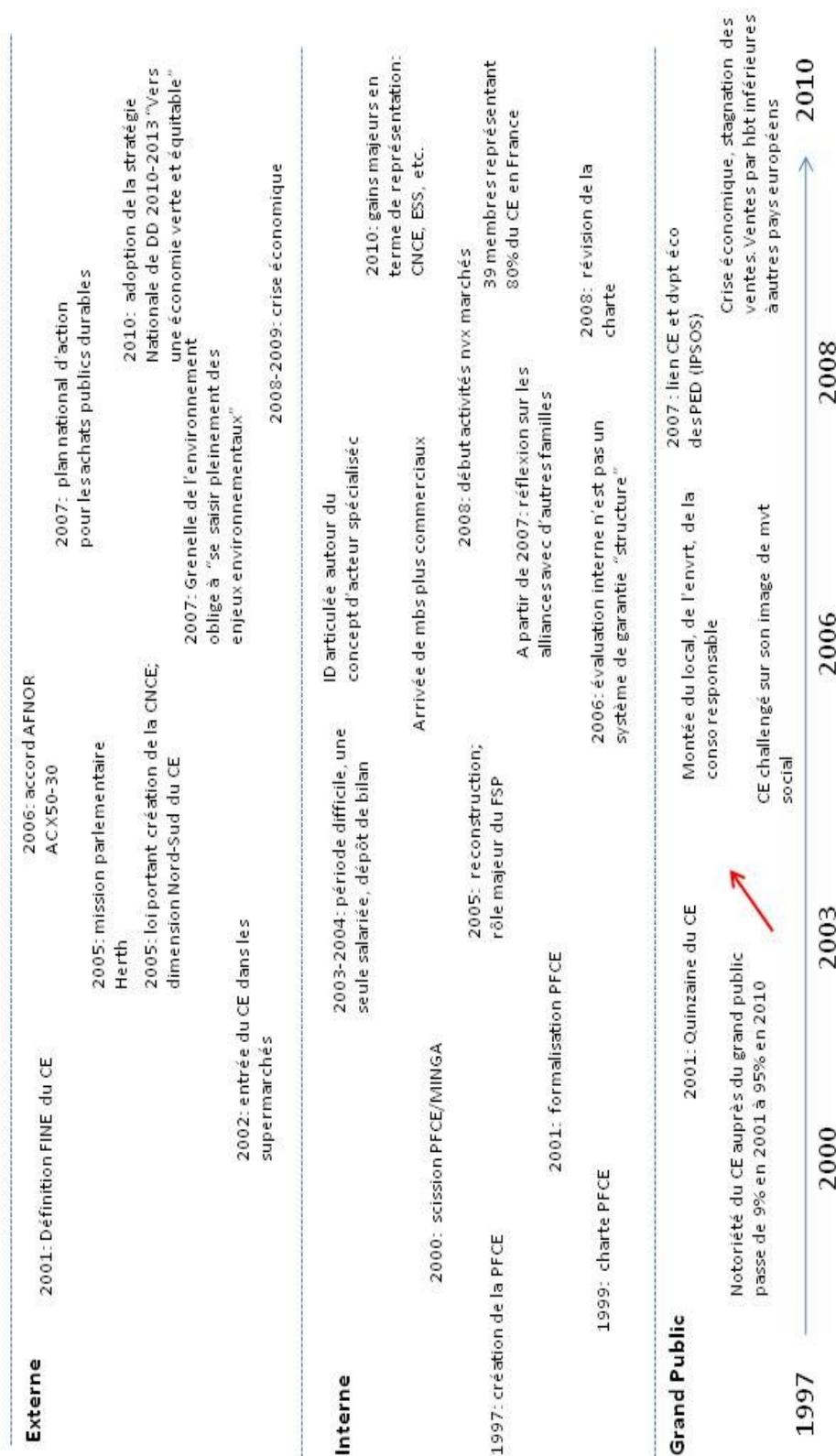
<sup>1</sup> La PFCE, suite à sa formalisation en 2001, était dans l'attente de financement des pouvoirs publics qui ont mis longtemps à se débloquer puisqu'ils ont été mis à disposition en 2005 dans le cadre du FSP. En 2003-2004, la PFCE est donc dans une situation financière très fragile.

<sup>2</sup> Mission parlementaire Herth

<sup>3</sup> Dans ce rapport, nous entendons par mouvements ou familles alliées, les mouvements et/ou familles qui partagent avec le commerce équitable des valeurs et des pratiques : la solidarité internationale, les acteurs de l'environnement et du développement durable, l'ESS, etc.

Figure 1: moments clés 1997-2010

## Moments clés 1997-2010



**La période 2006-2010 (focus de cette évaluation) se présente comme une période de progrès majeurs pour la PFCE :**

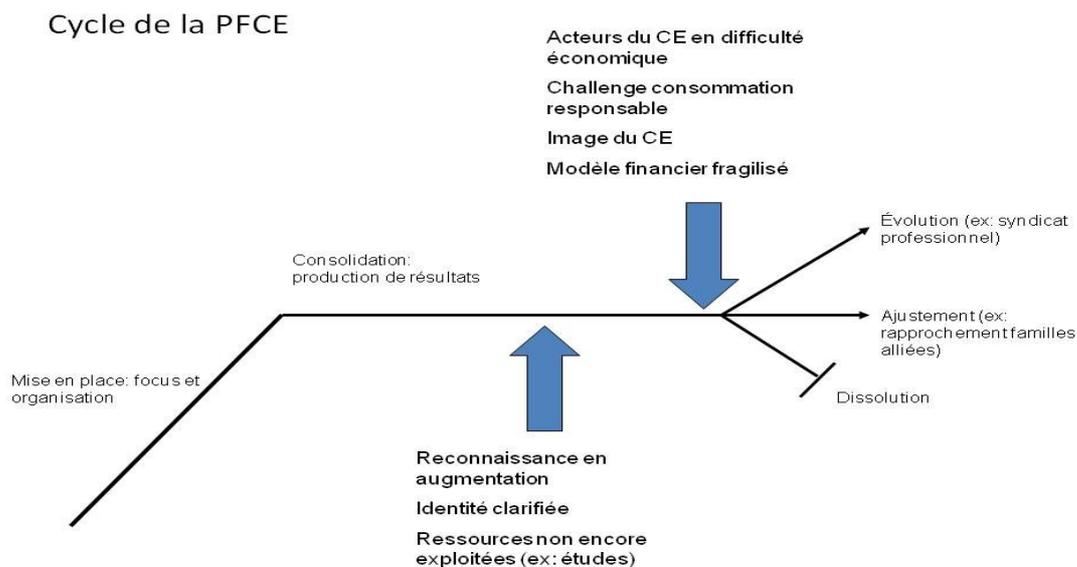
- au niveau de la construction du collectif: croissance du réseau et du secrétariat exécutif, dynamisation de la vie de réseau, création d'outils (site internet, études, publications)
- au niveau de la visibilité et de la reconnaissance par les pouvoirs publics, les collectivités territoriales et les acteurs du commerce équitable en général.
- au niveau de la démonstration de l'impact du commerce équitable (études) particulièrement lorsque les acteurs du CE sont des acteurs spécialisés.

**Mais elle se termine sur des incertitudes et des questionnements dus à :**

- la crise économique avec de fortes répercussions pour les membres (ralentissement des activités des membres, diminution des adhésions)
- un effritement de l'image du commerce équitable, questionnée notamment sur ses impacts réels et son empreinte environnementale, et brouillée par la montée en puissance de la thématique d'achat local
- un débat relancé sur la différenciation ou le rapprochement entre CE (Sud-Nord) et commerce solidaire (Nord-Nord)
- un modèle financier de la PFCE non stabilisé
- des interrogations sur les missions prioritaires de la PFCE dans un environnement moins favorable au CE

Ce constat (développé dans les sections suivantes) appelle un commentaire: sur le plan de son bilan interne, la PFCE se présente comme un réseau bien positionné pour obtenir des résultats dans la période à venir. Mais sur le plan du contexte externe, **le CE paraît être de nouveau à un tournant**. D'où la question: à quelle étape de son cycle actuel se trouve la PFCE? Peut-elle traverser la période à venir (2011-2013) en l'état ou doit-elle envisager des changements plus profonds? Un enjeu est donc de réfléchir au besoin d'évolution de la PFCE et de définir le processus interne d'accompagnement de cette évolution. Nous revenons sur cette question en de nombreuses occasions dans les sections qui suivent.

**Figure 2: Cycle de la PFCE**



### 3 Fonctionnement de la plateforme

#### 3.1 Composition

##### Des membres diversifiés donnant poids et légitimité à la PFCE

Créée en 1997, à l'initiative de huit acteurs de commerce équitable (6 acteurs avec une activité marchande et 2 organisations de Solidarité Internationale)<sup>4</sup> et soutenue par les pouvoirs publics (convention ESS puis financement FPS à partir de 2005), la PFCE compte actuellement une quarantaine de membres. **L'effectif a suivi une courbe croissante sur la période 2006-2010: 18 membres en 2005, 37 en 2008, 39 en 2010.** A partir de 2005, la plateforme s'est étoffée d'un nombre plus important d'acteurs économiques (importateurs et distributeurs) et de nouveaux acteurs (petites structures plus récentes). Après cette période de croissance, **2010 apparaît cependant comme une année charnière: aucune nouvelle adhésion n'a eu lieu et 3 membres sont sortis de la PFCE.** Une structure a cessé son activité économique, une autre structure a rejoint un collectif plus sectoriel lui-même membre de la PFCE, une troisième structure développe son propre programme de développement durable.

Les structures membres sont variées, représentant les divers métiers du CE (importateur/distributeur/certificateur/structure d'EAD) sur diverses thématiques (alimentaire/artisanat/textile et mode/cosmétiques/tourisme).

**Tableau 3: Membres de la PFCE fin 2010 (36)**

Métiers Secteur d'activités	Système de garantie	Importateurs	Réseau de distribution ou Importateurs + lieu de distribution	Réseau d'appui	Education au Développement + Plaidoyer
Alimentaire Santé Cosmétique	Max Havelaar France Ecocert	Ethiquable Alter Eco Forest People	Biocoop Guayapi Tropical	Bio-équitable	CCFD Equisol Equiterre
Mode et textile		Altheane Peau Ethique	Ethos Ideo Fair Planet Veja		HI La ligue de l'enseignement
Artisanat		Ethnik.org Lilah Distribution			Lycée Saint Félix
Mixte		Solidar'Monde Signalétique Artisanat Sel Equité La compagnie du commerce équitable 100% équitable- Sagéco	Alter Mundi, Fédération Artisans du monde Artisans du soleil- Echoppe Boutic Ethic Sira Kura		
Tourisme		Croq Nature La route des Sens		ATES	

Membre du Bureau

Membre du CA

Certaines structures membres sont ramifiées (la Fédération Artisans du Monde regroupe 146 groupes locaux et 20 structures relais, l'association Max Havelaar

<sup>4</sup> Artisan-Aspal, Artisanat-Sel, Artisans du Soleil, le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD), la Fédération Artisans du Monde (FFADM), Ingénieurs Sans Frontières (ISF), Max Havelaar France, Solidar'Monde.

anime environ 42 groupes locaux, Equiterre est présent sur divers campus, le CCFD a de nombreux groupes locaux, l'association Bio équitable soutient 39 PME, l'association Equi'sol anime un pôle de compétences pour 20 structures locales). Des collectifs ont également récemment souhaité adhérer: c'est le cas de l'ATES, collectif sur le tourisme qui regroupe une vingtaine de voyagistes et du collectif AME qui représente une douzaine de structures du secteur de la mode (demande d'adhésion). Cette tendance a relancé les questionnements sur l'adhésion de réseaux à la plateforme (à la place de l'adhésion individuelle des membres de ces réseaux).

60% des membres de la PFCE ont leur siège social en Île de France mais certaines structures ont un rayonnement en province (réseau national des 324 magasins Biocoop, réseau des 170 boutiques Artisans du Monde, etc.). 16 membres de la PFCE sont en province, répartis sur 13 départements différents. Malgré cette répartition territoriale, la PFCE n'a pas d'antenne en région et sa dynamique interne est centrée sur l'Île de France.

### **La composition de la PFCE donne donc au collectif un poids certain, et une légitimité :**

- La plateforme rassemble des acteurs très diversifiés et permet la cohabitation (et la collaboration) des membres historiques, des deux familles idéologiques (les filières intégrées/les filières spécialisées) et de 3 systèmes principaux de garantie (FLO, WFTO, ESR-Ecocert). Cette diversité est une des raisons d'être de la PFCE.
- Les membres sont des acteurs spécialisés ou très engagés pour le commerce équitable (cf. infra, règlement intérieur).
- Leur poids économique est important: de 30 à 60 % (suivant les sources) des produits équitables vendus en France viennent des acteurs spécialisés dont un grand nombre fait partie de la PFCE (même si entre 60 et 90 % des ventes se réalisent en GMS)<sup>5</sup>
- Certains membres permettent d'établir des ponts avec les familles "alliées" (ex: Bio-Coop avec le secteur du bio et du commerce local).

### **Des acteurs spécialisés ou sympathisants répartis au sein de deux collèges**

Le règlement intérieur, la charte, le système d'évaluation initial et les grilles de cotisation définissent les conditions d'adhésion à la PFCE. Le règlement intérieur définit 2 collèges:

- Le collège des *membres acteurs*: des structures marchandes qui doivent être des acteurs économiques spécialisés à 100 % en commerce équitable ou engagés dans des domaines proches (environnement, économie solidaire, solidarité internationale). Dans ce cas, 80% des produits en provenance du Sud doivent être équitables. Ces acteurs marchands doivent respecter l'ensemble des principes de la charte. Les structures doivent pour adhérer se soumettre au système d'évaluation initiale (transparence sur les pratiques, démarche de progrès) qui s'applique non seulement à l'activité équitable mais l'ensemble des activités de l'organisation. Les candidats doivent avoir au moins 2 ans d'existence pour pouvoir documenter les informations.
- Le collège des *membres sympathisants*: des organisations à but non lucratif dont une partie des activités ou l'activité principale est dédiée à la promotion et sensibilisation dans les domaines du commerce équitable (EAD) et du développement au Sud (OSI). Il peut s'agir également d'organisations qui accompagnent les organisations de producteurs au Sud. Les membres sympathisants ne sont pas soumis à l'évaluation initiale (mais certains l'ont fait volontairement).

---

<sup>5</sup> Diverses sources aux chiffres non unifiés (notamment documents PFCE, Max Havelaar, diverses études)

Dans les faits, le collège des «acteurs» (structures marchandes) représente plus de 80% des membres – comme à la création de la PFCE - mais regroupe des structures avec des tailles très diverses: 40% d'entre elles ont un chiffre d'affaires inférieur à 300 000 euros/an, 37% entre 500 000 et 2 millions, 23% entre 2 et 20 millions<sup>6</sup>. Environ 80 % de ces structures marchandes sont donc de petites structures, parfois fragiles.

Le collège des «sympathisants» regroupe 7 organisations non marchandes, mais semble être mal nommé, les membres se réclamant «acteurs» également mais en éducation au développement. Certains sont tournés vers des publics diversifiés (grand public, enfance,..) d'autres sont en appui à des acteurs du commerce équitable de leur territoire (Equi'sol), deux structures font le lien spécifiquement avec un établissement ou des structures d'enseignement (Lycée Saint Félix et La ligue de l'enseignement).

Le règlement intérieur définit un code de bonne conduite entre membres: respect des approches différentes, principe de transparence, mutualisation des pratiques, et collaboration. **La plateforme se veut un espace de rassemblement, au-delà des différences, de débats internes et recherche de consensus et d'entraide malgré la compétition qui existe de fait entre certaines structures.**

Les cotisations sont calculées suivant une grille révisée annuellement et validée en AG, qui définit diverses catégories (suivant la nature de l'activité, les niveaux de chiffres d'affaires). Les niveaux de cotisations ont beaucoup augmenté ces dernières années : +150% entre 2006 et 2010 et atteignent des sommes élevées (de 800 à plus de 6000 euros annuels).

### **Des procédures d'entrée exigeantes pour gagner une reconnaissance**

Le processus d'entrée sélectif garantit l'engagement des membres pour le Commerce Équitable ce qui permet de renforcer la cohésion interne et la légitimité face aux acteurs externes. La charte montre une exigence dans la démarche équitable, exigence au-delà des pratiques d'autres acteurs du commerce équitable (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). L'objectif est de montrer que **les adhérents de la PFCE sont tous des acteurs engagés, avec des pratiques plus exigeantes, tant au niveau social qu'environnemental.**

Le système d'évaluation initiale a été conçu au cours du temps (à partir de 2001) pour mesurer l'adéquation des pratiques avec les engagements de la charte (Cf. annexe 7: Étude de cas sur le système d'évaluation interne). L'évaluation initiale donne lieu à une convention d'objectifs et des évaluations séquentielles sont proposées pour suivre l'évolution des pratiques des membres.

Le système d'évaluation de la PFCE se présente aujourd'hui essentiellement comme un système d'accompagnement et de démarche de progrès. Les membres de la PFCE se sont 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. Cependant, le système permet aux membres une certaine reconnaissance entre pairs, et facilite la confiance de partenaires externes privés (partenaires commerciaux) ou institutionnels (direction des fraudes, partenaires

---

<sup>6</sup> Sources : Grille de cotisation de la PFCE, CA 2009

publics territoriaux). Le logo de la PFCE peut être utilisé sur les outils de communication (pas sur les produits).

En théorie, la PFCE doit proposer les évaluations séquentielles tous les deux ans à chaque structure pour vérifier le respect des principes de la charte au cours du temps et l'évolution des critères discutés dans les conventions d'objectifs. Dans les faits, les évaluations séquentielles et le suivi des conventions d'objectifs n'ont pas pu être réalisées systématiquement par manque de temps ce qui peut remettre en cause la cohérence du système proposé. Quelle garantie du maintien des pratiques au cours du temps? Une réflexion est en cours pour réformer ce système d'évaluation séquentielle (Cf. annexe 7: Étude de cas sur le système d'évaluation interne).

### **Les critères d'entrée et le niveau élevé de cotisations montrent l'exigence des membres mais donnent cependant à la PFCE une image de club fermé.**

La clause du règlement intérieur qui stipule que les acteurs non spécialisés<sup>7</sup> ne sont pas admissibles, peut apparaître trop sélective, voire maladroite. Elle a permis aux acteurs engagés, spécialisés, historiques de se retrouver pour mieux délimiter le concept de Commerce Équitable et joue encore un rôle de paravent pour préserver une image d'acteurs engagés aux pratiques exigeantes. Cependant, même sans cette clause, le système d'évaluation initiale excluait de fait par lui-même des acteurs aux pratiques moins exigeantes ou non désireux de transparence.

Certains acteurs non spécialisés restent éloignés de la PFCE alors qu'ils ont un poids économique, une notoriété, et un engagement réel et historique. La création de collèges spécifiques de membres «non spécialisés» mais significativement engagés, pourrait inciter, éventuellement, ces acteurs à entrer dans des démarches de progrès, de collaboration, de transparence et accroître le poids politique et économique de la PFCE. Un équilibre reste à trouver : une trop grande ouverture peut présenter le risque de brouiller le capital-confiance et l'image d'acteurs «aux pratiques différentes».

Enfin, la présence de MH au sein de la PFCE peut donner l'impression à certains acteurs externes que tous les détenteurs de licence MH sont représentés dans la plateforme (qu'ils soient acteurs spécialisés ou non). De fait, en défendant ses intérêts, MH défend ceux de l'ensemble de ses licenciés. Pour certains, ceci est un risque pour l'image de la PFCE. Pour MH, la possibilité d'intégrer ses licenciés dans la PFCE devrait être rediscutée car elle permettrait à la PFCE de représenter plus globalement le secteur.

### **Des membres avec des intérêts communs mais des priorités variées**

A sa création, le PFCE était essentiellement un espace d'échanges, de concertation et de coopération entre ses adhérents avec deux priorités: la définition d'un cadre de référence du Commerce Équitable et la promotion de cette démarche encore confidentielle en France. Au cours du temps, l'intérêt commun des membres est resté la défense, promotion du Commerce Équitable et le souhait de pouvoir échanger, se former, débattre entre acteurs pluriels, impliqués sur le commerce équitable, tandis que des attentes et priorités différentes se sont affirmées suivant les acteurs :

- Pour certains acteurs, la PFCE est un outil prioritaire pour les **relations avec les pouvoirs publics** notamment dans leur rôle de régulation et reconnaissance du secteur. Ils attendent de la PFCE un rôle de représentation et considèrent prioritaire la présence de la PFCE dans des instances comme la

---

<sup>7</sup> Les acteurs non spécialisés sont des acteurs marchands qui se partagent entre le CE et le commerce conventionnel (par exemple : Malongo, Lobodis, etc.)

CNCE. D'autres sont moins attachés à ce rôle de représentation (ils ont leurs propres canaux).

- Pour certains acteurs, la PFCE joue le rôle de reconnaissance de leurs activités et pratiques exigeantes (**crédibilité**) et certains recherchent encore un système de garantie. Deux tiers des membres de la PFCE ont aujourd'hui un système de garantie externe (Max Havelaar/Flocert ou Ecocert ou WFTO) mais 11 structures n'ont aucun système de garantie, notamment dans le secteur artisanal. Une partie de ces structures aurait souhaité que le système d'évaluation de la PFCE soit leur système de garantie et soit reconnu par la CNCE. Certains sont aujourd'hui hésitants à adhérer au système WFTO qui connaît des faiblesses et difficultés internes, et le manque de certification pour l'artisanat reste une difficulté. La reconnaissance de ces acteurs sans système de garantie externe reste une question pour le futur.
- Certains membres sont très attachés à un **rôle politique** de la PFCE pour animer des débats et positionner le Commerce Équitable comme outil de développement et de solidarité Nord-Sud. Ils souhaitent que la PFCE redonne un sens politique au Commerce Équitable et valorise les spécificités des standards (critères économiques). Ils sont très attachés aux études d'impact et souhaitent plus de participation dans des campagnes publiques.
- Certains ont exprimé au cours du temps, et de façon plus prononcée ces derniers mois, des demandes de **services d'appui** et un rôle de « syndicat professionnel ». La PFCE a en effet développé cet axe depuis 2008. Certains membres sont des structures fragiles et recherchent des appuis plus directs pour structurer les filières, développer les points de vente et des possibilités de mutualisation (pour la logistique et le transport, les activités d'éducation).
- Certains souhaitent que la PFCE soit un **allié stratégique pour un changement d'échelle du Commerce Équitable**. Ils misent particulièrement sur les achats publics comme leviers pour développer de nouveaux marchés. Ils ont besoin de la plateforme pour faciliter un travail dans les territoires (pour l'achat public mais aussi la sensibilisation des citoyens, amener les acteurs à s'engager).
- Enfin, un certain nombre de structures misent plutôt sur un **rapprochement avec les familles de la consommation responsable** et notamment des échanges Nord-Nord pour développer ou maintenir de nouveaux marchés. Ils souhaitent que la PFCE se saisisse de cet enjeu et organise des débats et stratégies de rapprochement avec les standards de la consommation durable, quitte à moins communiquer sur la solidarité Nord-Sud et plus sur la consommation responsable globalement. D'autres membres ne souhaitent pas que la PFCE se saisisse de cet enjeu.

Les différentes priorités et sensibilités permettent de définir 4 types d'acteurs:

1. Les *développeurs*. Ils veulent une PFCE connectée aux décideurs, organisatrice de débat sur le CE comme outil de développement au Sud et valorisant les pratiques des membres. Ils ont peu d'attentes vis-à-vis de la PFCE en termes de développement des marchés et montre une certaine prudence sur le changement d'échelle (ils veulent garder les mêmes niveaux d'exigences). Ils souhaitent être connectés aux autres mouvements « alliés » et aux mouvements du commerce solidaire (mais avec une inquiétude légère sur la compétition entre secteurs). Ils souhaitent défendre une position spécifique du CE. Exemple: certains membres historiques et ONG.
2. Les *éducateurs*. Ils veulent une PFCE connectée aux décideurs (rôle régulateur) et ont des attentes élevées en termes de crédibilité, valorisation des pratiques

et l'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 compléter l'éducation citoyenne à la consommation. Exemple: des membres impliqués sur l'éducation citoyenne, auprès de structures éducatives.

3. Les *entrepreneurs responsables*. Ils veulent une PFCE connectée aux décideurs et valorisant les pratiques des membres. Les attentes vis-à-vis de la PFCE en termes 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 fortes sur les alliances vers autres mouvements « alliés » de la consommation responsable. L'organisation du débat sur le développement au Sud est moins importante. Exemple: certaines structures assez récentes.
4. Les *pragmatiques*. Ils veulent une PFCE connectée aux décideurs (rôle paravent) et ont des attentes élevées dans le domaine de 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

### **Une politique de recrutement de membres peu définie**

**Le système régissant l'adhésion à la PFCE a fonctionné avec succès entre 2000 et 2010 mais plusieurs indicateurs montrent qu'il a aujourd'hui atteint ses limites et qu'il doit être repensé.**

La politique actuelle de la PFCE concernant sa composition et croissance manque de clarté. La PFCE exprime régulièrement une volonté d'attirer de nouveaux membres pour accroître son poids politique et sa stabilité financière. Parallèlement, elle constate recevoir de nombreuses sollicitations de structures qui ne répondent pas à ses critères d'entrée (structures très jeunes de moins de 2 ans, structures non centrées sur le commerce équitable) mais n'a pas défini une stratégie pour attirer de nouveaux membres.

Le processus d'adhésion est relativement long et coûteux (500 euros pour l'instruction du dossier) pour des petites structures qui peuvent se décourager. La suppression du statut de «membres stagiaires» 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 que souhaiteraient mieux connaître la PFCE.

Les collèges proposés restent limités et ne prévoient pas une ouverture plus large vers d'autres familles: la PFCE n'a pas de membres chercheurs associés (alors qu'elle sollicite des personnes externes pour mener des études et est elle-même à la création du réseau de chercheurs Fairness), ni de collèges pour représenter les consommateurs. La question de l'adhésion des réseaux territoriaux (réseaux régionaux, collectifs locaux) ou thématiques (syndicats professionnels par secteurs) mériterait également d'être discutée. L'adhésion de ces collectifs peut provoquer certes le départ d'adhérents individuels mais permet de rayonner plus concrètement sur les territoires et auprès de nouvelles structures, notamment plus petites et récentes. De nombreux réseaux régionaux apparaissent aujourd'hui ou se consolident sur les territoires et leurs membres essaient souvent de tisser des liens avec les acteurs locaux et structures de l'ESS (CRESS, réseaux d'acteurs). Leur appartenance à la PFCE, elle-même membre du conseil supérieur de l'ESS, faciliterait leur propre démarche. Le lien avec les réseaux territoriaux permettrait à la PFCE de se rapprocher territorialement des adhérents et de mutualiser des moyens.

**La PFCE doit analyser les opportunités et risques liés aux alliances ou à la concurrence possibles entre des réseaux actuels ou émergents. Il est possible que le paysage se modifie. D'autres réseaux d'acteurs du commerce équitable existent (comme Minga plus radical et en lien avec le commerce solidaire) et certains acteurs pourraient souhaiter la création de nouveaux collectifs soit plus ouverts sur l'ensemble des acteurs du commerce équitable (non spécialisés, licenciés, grandes entreprises, représentants de la grande distribution) ou sur des thématiques plus large de consommation responsable.**

### 3.2 Gouvernance

#### Cadre de gouvernance

Le cadre de gouvernance de la PFCE est défini par ses statuts, son règlement intérieur, sa charte et un fonctionnement associatif classique (CA, bureau, équipe salariée au sein d'un secrétariat exécutif). Le nombre d'administrateurs au sein du conseil d'administration est important (40% des membres). Il n'existe pas de quota par collège mais les candidatures des membres élus en AG sont parfois cooptées pour tenter d'avoir dans le CA des représentants des divers métiers. Le bureau est composé essentiellement de structures plus anciennes et consolidées, et les diverses sensibilités y sont représentées. La participation aux instances associatives reste plus difficile dans les faits pour les structures plus récentes et éloignées géographiquement. La présidence est assurée ces dernières années par une personne qui n'est pas issue des membres ce qui lui donne une position de neutralité et de médiateur (entre les diverses tendances au sein de la PFCE). Elle est disponible et facilite également les liens avec les pouvoirs publics. La PFCE ne semble pas avoir aujourd'hui une stratégie pour préparer le renouvellement de sa présidence, question qui se posera à moyen terme.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la composition du CA entre 2002 et 2010. Trois organisations ont été présentes sur toute cette période. Cinq autres structures ont été présentes entre 2006 et 2010.

**Tableau 4 : Évolution de la composition du CA de la PFCE, 2002-2010**

CA 2002	CA 18 décembre 2006	CA Décembre 2010
<b>CCFD</b> <b>AdM</b> <b>MHF</b>  <i>Artisanat Sel</i> <i>Artisans du Soleil</i> <i>Tourisme et développement solidaire</i> <i>Yamana</i> <i>Croq'Nature</i>  Artisal Aspal Azimuts Bouthic Ethic ISF	<b>CCFD</b> <b>AdM</b> <b>MHF</b> <b>Alter Eco</b> <b>Biocoop</b> <b>Equi'Terre</b> <b>Guayapi Tropical</b> <b>Solidar'Monde</b>  <i>Artisanat Sel</i> <i>Artisans du Soleil</i> <i>Tourisme et développement solidaire</i> <i>Yamana</i> <i>Croq'Nature</i>  Commercequitable.com	<b>CCFD</b> <b>AdM</b> <b>MHF</b> <b>Alter Eco</b> <b>BioCoop</b> <b>Equi'Terre</b> <b>Guayapi Tropical</b> <b>Solidar'Monde</b>  Alter Mundi Forest People Ecocert Equi'Sol Ethiquable Ethos Signalétique

La charte a été révisée en 2008 à partir d'un travail collectif (groupe de travail, diverses réunions courant 2007) pour mieux prendre en considération les pratiques réelles des membres. La révision en 2008 a permis d'affirmer plus directement des pratiques de durabilité et non exclusivité des relations commerciales, et de donner

plus de place aux critères environnementaux. La nouvelle charte a supprimé la classification des critères entre critères obligatoires ou de progrès pour se baser uniquement sur des critères de progrès (tous obligatoires, avec un niveau minimum à atteindre pour chacun).

### **Leadership et prise de décision**

Les orientations stratégiques principales sont discutées annuellement au cours des « Journées Au Vert », 3 jours de réflexion auxquels sont conviés les membres pendant la période estivale. Les AG (2 par année) sont par contre plutôt des lieux d'informations et échanges, que des lieux de décisions.

Le bureau est le lieu de pouvoir le plus affirmé au sein de la PFCE. En 2010, il comprend MH, Ethiquable, SolidarMonde, Alter Mundi et le président. Il a un rôle important dans la définition concrète des activités et programmes à partir des orientations stratégiques discutées collectivement notamment aux Journées au Vert. Il assume le suivi de près du travail de l'équipe salariée et prépare les thèmes à l'ordre du jour des AG pour validation. Le bureau est un lieu de débat fort mais les aspects qui divisent ne sont pas toujours abordés.

Les décisions au sein de la PFCE sont essentiellement prises par consensus. Le règlement intérieur demande une majorité des 2/3 mais peu de décisions sont officiellement votées en dehors des obligations statutaires (approbation annuelle des comptes, des rapports). La construction du consensus peut être longue du fait de la diversité des membres (secteur d'activité, vision du CE, taille des membres) et la dynamique de consensus est parfois altérée par la non participation de certains membres (indisponibles, éloignés) et la représentation de chaque type d'acteurs n'est pas assurée par le système de collège. Toutes les structures n'ont pas le même poids dans les décisions.

### **Transparence**

Il existe divers mécanismes de circulation de l'information pour faciliter un bon niveau de transparence interne. Cependant, certains membres souhaiteraient que les comptes-rendus de CA soient diffusés à l'ensemble des membres (cette demande est actuellement étudiée par le bureau).

## **3.3 Animation-coordination**

### **Évolution 2006-2010**

**La période 2006-2010 est caractérisée par un effort majeur de reconstruction de la vie du collectif après une période difficile** (surtout en début de période 2006-2007) **et une structuration, professionnalisation de la PFCE qui a permis d'attirer les acteurs du commerce équitable et de leur redonner confiance.** L'appui des pouvoirs publics par l'intermédiaire du FSP a eu un rôle fondamental dans cette évolution. Le programme a permis de cofinancer le fonctionnement du réseau, et notamment la mise en place du système d'évaluation interne (socle de la PFCE), de nouveaux outils de communication, ainsi qu'un fond d'études.

### **Professionnalisation de l'équipe**

L'équipe salariée de la PFCE sur la période était composée du coordinateur (ou coordinatrice), de 3 à 5 chargés de missions (dont 1 personne sur l'évaluation interne), de divers stagiaires. L'équipe est qualifiée sur des missions d'animation/communication/élaboration et gestion de projet, études, mais a du composer avec un turn-over important. En 5 ans, la PFCE a connu 3 coordinateurs différents. Le turn-over des salariés semble avoir été lié à des facteurs

conjuncturels mais les profils sont plutôt jeunes avec quelques années d'expérience et il n'y a pas de seniors (peut être du fait du niveau des grilles de salaires). Les ressources humaines sont aussi liées à des financements et besoins sur des programmes précis (PICRI, Territoires de Commerce Équitable). Certains membres soulignent qu'il n'y a pas directement au sein de l'équipe de compétences sur les aspects commerciaux/renforcement économiques et financiers des membres ni beaucoup de connaissance de terrain des réalités du Sud et des filières.

### **Relations membres – secrétariat exécutif**

**La communication interne de la PFCE s'est renforcée à partir de 2008-2009** avec de nouveaux outils mis en place et animés par le secrétariat exécutif. Une newsletter mensuelle permet de diffuser des informations sur la vie du réseau (agenda), de diffuser les résultats d'études ou de conclusions de groupes de travail (liens pour des documents à télécharger) et partager des informations du secteur. Les membres peuvent communiquer par ailleurs entre eux grâce à une liste de diffusion interne qui est utilisée régulièrement pour informer des nouveautés (publicité sur des opérations). La PFCE anime également un site Internet riche qui est un centre de ressources à la fois pour les membres en internes comme les visiteurs externes.

L'information est donc importante, voire trop affluente : divers membres se sentent submergés. Certains souhaiteraient recevoir une information moins exhaustive, plus spécifique à leurs intérêts.

Les membres sont sollicités par l'équipe par mails ou avec la création de groupes de travail (voir infra, participation) et les relations entre les salariés et les membres s'organisent à l'occasion des activités des programmes de travail: activités du projet PICRI, comité de pilotage de la campagne Territoires de Commerce Équitable, restitution des études, visite sur des marchés. Les évaluations initiales et séquentielles sont aussi des moments importants de discussion (constructive, appréciée) entre le secrétariat exécutif et les membres.

**Une majorité de membres, et surtout les structures plus récentes, exprime un souhait de relations plus régulières et personnalisées avec le secrétariat exécutif. La réforme en cours du système d'évaluation séquentielle cherche à répondre à cette demande.**

Le secrétariat exécutif a fait preuve au cours des années d'une bonne capacité à réaliser des programmes divers, à mener les activités dans le respect du planning annuel et des budgets. Certains membres souhaiteraient cependant une meilleur anticipation et planification des activités: une planification plus en amont des calendriers des manifestations/réunions (et non au fur et à mesure), un envoi moins tardif des agendas des AG (ceci ne permet pas actuellement aux membres de préparer les AG), et être associés plus en amont à la définition des projets ou à l'élaboration des termes de références des études.

### **Suivi-évaluation interne**

La PFCE réalise divers programmes et rend compte de ses activités (Newsletters, compte rendus annuels d'activités, etc.). Les rapports annuels rendent compte essentiellement de la réalisation des activités et indiquent les résultats globaux. La PFCE ne semble cependant pas avoir une culture et pratique interne de définir des indicateurs de résultats plus précis et de placer plus systématiquement le focus du suivi sur une analyse plus fine des résultats et effets de ses activités.

Cette analyse des chaînes de résultats est primordiale pour la réflexion stratégique de la PFCE (pour mesurer l'utilité, la pertinence de ses actions) et pour rendre compte aux membres et aux partenaires. De plus, les systèmes de suivi sont d'autant plus intéressants qu'ils sont mis en place en même temps que les actions car ils sont alors aussi des systèmes de pilotage des stratégies. **Nous recommandons donc à la PFCE de mettre en place un système de suivi-évaluation plus efficace des effets et impacts des actions menées au Nord pour soutenir le Commerce Équitable.** La construction d'un tel système nous semble une piste de travail intéressante pour la PFCE pour son usage interne, ainsi que pour d'autres acteurs. Dans la mesure où le même constat peut-être fait en ce qui concerne les pratiques d'acteurs publics: les programmes et politiques publiques pour le commerce équitable sur les territoires ont souvent un système de suivi et évaluation relativement faible et diffus qu'il serait important de renforcer<sup>8</sup>.

### 3.4 Participation

#### Politique de participation

**La PFCE est une plateforme d'échanges, de mutualisation, de représentation sectorielle, mais n'est pas prioritairement un réseau d'action collective** (même si certaines dynamiques collectives sont recherchées). Le secrétariat a un mandat important de réalisation des activités et de représentation (avec le bureau). **La participation est recherchée et existe plus systématiquement dans la vie institutionnelle** que dans les activités même si le règlement intérieur précise un devoir de participation : « *La participation à un groupe de travail (ou commission) ou à une instance statutaire (CA ou Bureau) est obligatoire pour toutes les structures fortes d'au moins 5 personnes -administrateurs ou salariés* ».

#### Vie institutionnelle

Les principaux mécanismes pour la participation des membres se situent donc dans la vie institutionnelle: les « journées au vert », les deux AG annuelles, des groupes de travail et des consultations par mails. Les membres participent majoritairement aux Journées au Vert (même si une minorité participe à l'ensemble des 3 jours) et apprécient ces moments de mutualisation, formation et décisions stratégiques. Des groupes de travail se mettent en place sur les diverses thématiques mais il y a de réelles difficultés d'intégrer dans les débats les membres plus éloignés en région (coût en temps et déplacements), et les structures plus récentes souvent submergées. Divers membres souhaitent que de réelles solutions technologiques et logistiques soient trouvées pour faciliter la participation des acteurs éloignés (réunions et groupes de travail décentralisés, vidéoconférences et travail à distance, etc.).

**Certains membres ne participent plus aux espaces proposés. Nous recommandons à la PFCE de prendre attache avec ces membres et d'aller les chercher avant qu'ils ne se désengagent complètement.**

#### Activités

La participation des membres dans les activités de la PFCE peut prendre différentes formes illustrées par les exemples suivants:

- Collaboration PFCE-Equisol sur les aspects juridiques des achats publics et fascicule CE pour cahiers de l'achat public durable
- TdCE co-portée avec MH et FADM

---

<sup>8</sup> In Conclusions sur le PICRI

- Présentation pour des publics ciblés : biodiversité et CE (PFCE + Guayapi + Ethos) ; atelier « prix équitable » (PFCE + MH+ Ecocert) ; etc.
- Renvoi sur les membres de certaines requêtes média
- Participation à la quinzaine du commerce équitable : développement d'événements spécifiques annoncés sur les sites

Les études sont menées souvent en externe (élaboration des termes de référence par la PFCE et achat d'expertise externe), sans toujours mobiliser les compétences internes qui pourraient exister au sein des membres (parfois tout à fait consciemment, pour avoir un regard plus distancié externe).

La PFCE indique appliquer le principe de subsidiarité (retrait du collectif au profit d'une structure membre) au sein du réseau mais les conditions d'application ne sont pas clairement établies (par exemple dans le règlement intérieur). Quand la PFCE doit-elle maintenir un rôle actif ? Quand doit-elle le céder à un de ses membres ? Le principe de subsidiarité dans un réseau est pertinent si les bénéfices pour l'ensemble des membres demeurent équivalents ou sont supérieurs. La réalisation de certaines activités (maîtrise d'ouvrage) a pu être confiée à certains membres (par exemple la rédaction d'un guide sur les achats publics par Equi'sol) mais peu de délégations de responsabilités sont tissés en interne. La PFCE s'est abrité derrière le principe de subsidiarité (et derrière certaines réalités économiques) pour confier à des membres certaines missions comme la communication grand public ou la production de données économiques sur le commerce équitable. Certaines structures plus récentes ou plus fragiles le regrettent car ils pensent que les bénéfices collectifs sont moindres.

Certains membres souhaiteraient par ailleurs être plus directement impliqués en amont sur certains dossiers ou ils sentent avoir une expertise, non seulement pour leur réalisation mais sur leur définition/cadrage (par exemple certains acteurs de la mode dans la définition de termes de références d'une étude, certains acteurs pour apporter au projet TdCE). On notera cependant que les exemples montrent que les membres ne saisissent pas toujours les possibilités de participation offertes.

### **Participation/compétition**

Le principe de mutualisation/collaboration est un pilier de la PFCE et est explicite dans le règlement intérieur. Il semble cependant que ce principe soit plus facile à appliquer en théorie qu'en pratique. Les membres de la PFCE sont en concurrence sur l'aspect commercial et cela peut interférer sur la mutualisation et la collaboration. Les actions commerciales communes et les échanges sur les pratiques qui peuvent constituer un avantage comparatif peuvent être bloqués si les membres n'ont pas une confiance élevée que les bénéfices collectifs puissent dépasser les bénéfices individuels.

Certains membres regrettent de ne pas avoir reçu d'appui réels/concrets d'autres acteurs présents dans la PFCE notamment pour le montage des filières Sud, les partenariats. Cette dimension se traduit par le fait qu'aujourd'hui certains espèrent pouvoir développer les relations transversales entre membres (réseautage) pour mieux mobiliser les savoirs faire de chacun. Le rôle de la PFCE serait alors de faciliter cette mise en réseau et collaboration entre structures sans la centraliser.

### **3.5 Modèle financier**

#### **Constitution du budget**

Le budget de la PFCE a évolué vers la hausse au cours du temps. Il a en gros doublé entre 2006 et 2010 passant d'environ 200 000 Euros à 400 000 Euros. Le budget prévisionnel pour 2011 s'élève à 422 000 Euros.

Le modèle financier pour la période est basé sur la juxtaposition des cotisations des membres (25% du budget 2010), de subventions publiques et de partenariats privés. Les sources de financement se sont diversifiées durant cette période. En 2010, la PFCE a reçu des contributions de 5 partenaires privés (parmi lesquels la SNCF, la Crédit coopératif, les chèques déjeuner, la fondation MACIF) et de 6 partenaires publics (MEDDEM, MAE, AFD, CRIF, Mairie de Paris, UE). Le montage financier s'est complexifié avec divers montages de cofinancements partiels de programmes. Les fonds publics ont alors un rôle de levier auprès de la sphère privée.

Le modèle de financement de la PFCE est aujourd'hui fragilisé pour deux raisons principales. La première est que la PFCE ne bénéficie plus d'un financement central assurant une certaine stabilité budgétaire, un rôle qui a été joué par le FSP entre 2005 et 2007 (705 000 E pour 3 ans). En 2011, les cotisations des membres constituent la source de recette la plus importante. Pour compléter son budget la PFCE doit additionner une quantité de « petits » financements plus petits ce qui est demandeur de temps et insécurisant.

Cependant, la multiplication des financeurs démontre le dynamisme dans la recherche de fonds, ainsi que le niveau de reconnaissance obtenu. Et la PFCE a réussi à maintenir la cohérence de son projet associatif et à en conserver le contrôle.

#### **Cotisations**

Les niveaux de cotisations montrent un niveau d'effort important des membres: les cotisations ont connu une hausse de 150% ces dernières années et atteignent des niveaux élevés (considérés plafond, avec peu de possibilités de nouvelle augmentation). L'objectif recherché ces dernières années était d'atteindre un niveau d'autofinancement de 50%, objectif non atteint (25% en 2010, avec cependant un budget qui a nettement augmenté).

Les difficultés économiques récentes de certains membres mettent une pression sur le paiement des cotisations: en 2010, les retards de paiement sont nombreux et certaines petites structures se sont retirées pour problèmes financiers.

**Le niveau élevé des cotisations commence à avoir des effets non souhaités par la PFCE comme l'accentuation des pressions pour que l'adhésion soit permise à des sous réseaux comme le tourisme ou la mode et comme l'incapacité des structures émergentes d'adhérer.**

#### **Ressources et indépendance**

Un autre questionnement apparaît sur le besoin d'un certain niveau d'autofinancement pour maintenir l'indépendance de la PFCE et conserver un meilleur équilibre entre les activités demandées par les membres et les « commandes ». En effet, certains membres estiment que certaines activités (par exemple dans le cadre du PICRI) sont globalement intéressantes et apportent des subventions, mais ne sont pas forcément prioritaires pour les membres. Ils ne

souhaitent que leurs cotisations financent des activités qui sont réalisés plus à la demande de partenaires externes.

### **Perspectives**

Le modèle financier apparaissait comme relativement solide et diversifié mais l'évolution du contexte (crise économique) le fragilise. De plus la composition de la plateforme (de nombreux acteurs marchands) change semble t il également les relations avec les pouvoirs publics. En effet, la DPO de l'AFD n'a pas renouvelé fin 2010 son financement à la PFCE du fait de sa composition qui ne rentre pas dans ses prérogatives d'appui aux acteurs non lucratifs et de la société civile. Cette fermeture de lignes budgétaires intervient alors que la PFCE n'a pas encore pu mobiliser d'autres lignes budgétaires au sein de l'AFD plus tournées vers les acteurs économiques et le soutien des filières.

### **3.6 Recommandations générales sur le fonctionnement**

Les recommandations portant sur le fonctionnement de la structure ne peuvent être formulées hors contexte et doivent se soumettre en premier à la révision des priorités et objectifs de la PFCE pour les prochaines années. Il sera important alors de mettre en cohérence les critères d'entrée, les règles de fonctionnement interne, la dynamique de participation, le modèle financier avec ces objectifs et stratégies. Nous revenons sur ce point dans la section 4.4.

Ces précautions prises, notre analyse du fonctionnement de la PFCE nous amène à penser que la PFCE devrait s'attaquer aux points suivants:

#### **Un débat interne nécessaire sur la stratégie de recrutement et de maintien des membres**

Il semble que le PFCE ne pourra occulter un débat interne sur sa composition et l'évolution de ses critères d'adhésion. La réflexion s'impose sur les aspects suivants :

- Quels membres souhaite-elle attirer/garder pour mieux exercer ses mandats et missions prioritaires (de représentation face aux pouvoirs publics, d'appui à ses membres, de dialogue avec les consommateurs finaux et entreprises, etc.)?
- Quelle ouverture doit-elle envisager dans ce but? Sur quels nouveaux critères?
- Quelle attitude face aux collectifs thématiques et territoriaux?
- Quelle attitude face aux jeunes structures du CE?
- Quelle place pour les acteurs des familles alliées?
- Quel niveau de cotisation de façon à ne pas créer de barrière à l'entrée qui se révélerait plus dommageable que bénéfique pour la PFCE?

La citation ci-dessous peut aider à déterminer une ligne de conduite: "Les instances du commerce équitable doivent être en mesure de capter et représenter les nouvelles initiatives et la pluralité des acteurs du mouvement si elles souhaitent continuer à jouer un rôle de premier plan dans la formulation de son projet et son évolution" (Gendron, 2009)

#### **Une réflexion sur l'organisation et la participation des membres**

La PFCE gagnerait à réfléchir aux avantages et inconvénients d'une plus grande structuration en collèges. Cette possibilité a été évoquée à plusieurs reprises entre 2006 et 2010 et jusqu'à maintenant, un des freins a été la crainte que certains collèges ne comptent pas suffisamment de membres.

Un plus grande "collégialisation" permettrait de faciliter la gestion de la diversité des membres, de mieux prendre en compte leurs besoins et priorités, de communiquer de manière plus ciblée avec eux, d'organiser un premier niveau de

débat qui permettrait de mieux entendre certains positionnements et de s'assurer d'une représentation appropriée dans les instances de gouvernance.

Le risque principal serait de limiter les échanges entre membres de différents collèges, une fonction importante de la PFCE sous sa forme actuelle. On peut par exemple imaginer que les membres n'aient pas suffisamment de temps pour contribuer à la fois à des échanges au niveau des collèges et à des échanges entre collèges (par exemple dans le cadre de groupes de travail).

Certains membres expriment une envie de participer plus. Ils souhaitent que la PFCE développe plus d'actions collectives (particulièrement dans le domaine de la sensibilisation mais aussi du plaidoyer et de la communication). Ils recherchent plus de mutualisation et collaboration entre membres (effet collectif et réseautage). Dans le même temps on constate que les appels à participation de la PFCE ne sont pas toujours suivis d'effets. La PFCE est donc dans une situation relativement classique où les espaces de participation existent, ne sont pas exploités à 100%, mais où des demandes pour une meilleure organisation de la participation se font entendre.

La réponse dans une telle situation est de chercher à obtenir un niveau optimal de participation des membres et de s'assurer que les contributions des membres sont obtenues surtout lorsque cela compte. Dans le cas de la PFCE, la participation devrait, selon nous, rester centrée sur la vie institutionnelle (les débats, les positionnements, les stratégies collectives) et sur certaines actions qui se prêtent à l'action collective (plaidoyer collectif, événements grands publics, services communs).

Le domaine propice à l'action collective dépend du niveau de confiance entre les membres. Si ce niveau est bas, la collaboration entre les membres risque de rester limitée au domaine de la vie institutionnelle. Si la confiance augmente et qu'il en résulte que les membres sont persuadés qu'ils ont plus à gagner collectivement qu'individuellement, le domaine de l'action collective peut s'étendre à des domaines où les membres sont en compétition comme la promotion des produits et l'échange sur des pratiques pouvant constituer des avantages comparatifs.

La communication avec les membres et entre les membres doit être abordée de la même façon. L'amélioration doit être qualitative pas quantitative. Il serait par exemple intéressant de tester un système de circulation de l'information type blogue où les personnes inscrites sur des sujets précis reçoivent automatiquement un avertissement chaque fois qu'une nouvelle information est mise en ligne dans un des domaines qui les intéresse. Un tel système, doté d'un mécanisme de suivi, permettrait de progressivement affiner la communication électronique avec les membres.

### **Un système de suivi-évaluation interne plus tourné vers les résultats**

Dans le langage conventionnel du suivi-évaluation, les activités produisent des extrants qui sont à la base de changements qu'on appelle les résultats. La chaîne de résultats va des résultats les plus immédiats au plus différés (les effets et impacts).

Un système de suivi-évaluation performant doit aller au delà de la vérification que les activités se sont déroulés dans le respect du planning et du budget. Il doit prévoir une chaîne de résultats et mettre en place les moyens de mesurer les changements que les actions ont induits.

En plus de rassurer sur l'efficacité et la pertinence des actions, un tel système permettrait à la PFCE de mieux communiquer ses résultats auprès de ses membres

(un enjeu important en période de questionnement), en faisant ressortir plus clairement les bénéfices des actions et, le cas échéant, en analysant plus en détail les leçons apprises de ses échecs.

### **Une stratégie financière en adéquation avec les priorités**

La clarification des priorités doit permettre de mieux réfléchir le modèle économique (et non pas l'inverse). La PFCE n'a pas évoqué jusqu'à présent la possibilité de vente de services pour des actions individuelles auprès de non membres (formation, appui spécifique), ou auprès d'autres partenaires publics ou privés.

Une expertise sur le suivi-évaluation et mesure d'impact des actions menées au Nord pourrait être développée pour les besoins internes, et comme source complémentaire de revenus.

## 4 Positionnement / axes stratégiques

### 4.1 Mission

**"Défendre et promouvoir le commerce équitable en France** sont les missions principales de la PFCE, association loi 1901 à but non lucratif. Toutes les organisations membres du collectif s'engagent à respecter /es principes fondamentaux du commerce équitable réunis au sein de la Charte de la PFCE, et à ce que leurs pratiques soient régulièrement évaluées par leurs pairs. La PFCE centre son activité sur l'accompagnement du secteur du commerce équitable afin de développer des **relations Nord/Sud plus justes et équilibrées**. Elle œuvre pour développer une forme de commerce permettant aux **producteurs** et aux **consommateurs** de vivre dans la **dignité** et l'**autonomie** en gardant, voire en retrouvant la maîtrise et le sens de leurs actes." (Site PFCE)

Ce libellé fait de la PFCE essentiellement un acteur d'intérêt général. Il contient à la fois la mission et la vision.

"La plateforme accompagne le développement du secteur pour d'une part en consolider la croissance tout en préservant les engagements fondamentaux et d'autre part pour **différencier les pratiques de ses membres**, acteurs engagés à 100% dans le commerce équitable" (Documentation PFCE)

Le complément ci-dessus recentre la mission vers l'appui aux membres, une dimension qui a pris progressivement de l'importance à partir de 2005 et qui est devenue "officielle" en 2008 (à travers un axe stratégique dédié). Il ressort également de ces deux extraits que **la PFCE cherche à tirer le CE vers le haut ainsi qu'à en augmenter et défendre la crédibilité.**

**Les entretiens et la revue documentaire (par exemple les JAV 2010) confirment la pertinence de la mission.** Comme cité précédemment les membres attendent à la fois une mission de représentation du secteur, d'animation de débats politiques, de valorisation des pratiques et une mission de renforcement des structures et de développement des achats. Aucun membre n'estime qu'il y ait un décalage significatif entre la mission de la PFCE et ses actions. Mais il y a des tiraillements qui portent sur l'équilibre à trouver entre la mission d'intérêt général et la mission d'appui aux membres. Les priorités sont différentes suivant les types d'acteurs. Pour certains, la PFCE doit faire un pas de plus (ou plusieurs) en direction de l'appui à ses membres.

La vision gagnerait à être plus détaillée, notamment en faisant l'exercice de décrire les étapes entre la situation actuelle et la situation espérée. Cependant, nous avons bien conscience qu'un tel exercice aurait pour effet immédiat de rouvrir de nombreux débats.

### 4.2 Stratégie

#### Évolution des axes stratégiques

La mission est déclinée en axes stratégiques qui ont évolué au cours du temps.

**Un axe stratégique a été permanent et fédérateur depuis la création de la PFCE : "faire connaître et rendre visible le commerce équitable en France".** On notera une **évolution vers "défendre et promouvoir le CE"** qui à la fois retranscrit la montée en puissance du CE (notoriété, ventes) et les attaques dont il a été la cible à certains moments.

Les axes stratégiques 2005-2008 sont définis dans le cadre du programme FSP. Ils sont : 1. promotion du commerce équitable; 2. renforcement des systèmes de garanties; 3. centre de ressources (études/enquêtes/observatoire). C'est l'apogée de la PFCE en tant qu'organisation d'intérêt général. Tous les axes stratégiques visent le CE en général, et si les membres sont les premiers bénéficiaires, les autres acteurs du CE le sont potentiellement aussi. 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 existant se fait à contrecœur pour certains membres pour lesquels c'était là que se trouvait l'attrait principal de la PFCE.

Les axes stratégiques sont reformulés pour la période 2008-2010. Ils sont: 1. Mener un dialogue institutionnel pour faire reconnaître et rendre visible le commerce équitable en France ; 2. Consolider la crédibilité des pratiques de ses membres ; 3. Contribuer à l'ouverture de nouveaux marchés pour les produits de commerce équitable, notamment auprès des acheteurs professionnels publics et privés ; 4. Favoriser le dialogue, la mutualisation et la collaboration entre ses membres.

Cette reformulation montre plusieurs choses, la plus marquante étant que, à partir de 2008, la PFCE s'engage plus fortement au service de ses membres. L'axe 3 surtout mais également l'axe 4 et l'axe 2 le démontrent. La PFCE se partage entre des actions d'intérêt général (la reconnaissance du CE) et des actions ayant des retombées spécifiquement pour ses membres. **Ce faisant elle se positionne en partie comme une association d'intérêt général et en partie comme un syndicat professionnel.**

Les activités de la PFCE suivent cette ligne. Certaines activités visent la promotion et la défense du CE dans son ensemble, tandis que d'autres bénéficient strictement aux membres. Enfin certaines activités sont à mi-chemin, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 5: Entre reconnaissance du CE et appui aux membres, exemples d'activités**

Reconnaissance du CE	Reconnaissance + appui aux membres	Appui aux membres
Participation à la CNCE, quinzaine du CE, FNCE, études d'impact, kit porteur de projet, publications, etc.	Achat public équitable, implications des CT, etc.	Site Vitrine, journées PRO, salons, évaluation des membres, études centrées sur les problématiques des membres, etc.

Les axes stratégiques sont mis en œuvre en utilisant des approches variées. Par exemple, en ce qui concerne la reconnaissance du CE, la PFCE utilise une panoplie d'approches incluant: l'accès à des positions clés (ex : CNCE) ; du plaidoyer sous une forme ad-hoc (ex : pouvoirs publics et la reconnaissance du CE comme outil de l'APD) ; des projets visant des cibles spécifiques (ex : TdCE) ; l'organisation d'événements de grande envergure (ex : colloque Montpellier 2008) ; du plaidoyer collectif (ex : avec FTAO sur le guide Buying Social); l'organisation d'événements grand public comme la quinzaine du commerce équitable. Pour l'ouverture de nouveaux marchés, les approches utilisées sont : la conception et réalisation collective d'outils de promotion (ex: sites Vitrine ou QCE); la mise en œuvre de programmes à retombées économiques potentielles pour les acteurs du CE (ex: TdCE); la formation et l'information des membres (ex: journées PRO; études).

## Capacité de changement

La section précédente montre que la stratégie de la PFCE a évolué au cours du temps. Principalement, **les évolutions stratégiques semblent être la conséquence de pressions contextuelles (internes ou externes) plus que découler de la vision à long terme.** On peut par exemple argumenter que c'est la montée en puissance de la thématique environnementale en France qui amène un travail d'analyse des pratiques environnementales des membres puis de modification de la charte pour mieux intégrer ces critères, que c'est le travail précurseur de certains membres sur l'achat public et le plan national d'action pour les achats publics durables qui déclenche le travail de la PFCE sur l'achat public de produits équitables, que c'est la pression des membres "marchands" de la PFCE qui amène la montée en puissance du rôle de syndicat professionnel de la PFCE ou encore que ce sont les difficultés de 2009-2010 (stagnation des ventes; brouillage de l'image du CE) qui pousse la PFCE à se rapprocher de familles "alliées" comme l'ESS ou la solidarité internationale.

**Dans certains cas cependant, les changements de cap ont été à la fois réactifs et proactifs. C'est le cas en particulier du rapprochement avec l'ESS.** Après avoir pensé qu'il était possible que le CE s'impose comme un secteur spécifique aux yeux des pouvoirs publics (avec ses propres mesures d'appui par exemple), la PFCE a réalisé, comme un observateur du CE nous l'a formulé, qu' "il n'y aura jamais un ministère du CE, mais [qu'] il peut y avoir un secrétariat d'état à l'ESS"<sup>9</sup>. C'est ce constat qui a poussé la PFCE à se rapprocher de l'ESS, dans le but de bénéficier des appuis qui sont en mis en place pour développer ce secteur. On notera que ce rapprochement n'est pas opportuniste dans la mesure où les membres de la PFCE sont de plein droit des acteurs de l'ESS.

**La PFCE a donc montré une bonne capacité de coller à son contexte et de répondre aux changements par des réorientations stratégiques adéquates. Mais on a aussi l'impression que la structure gagnerait à disposer d'une vision à long terme plus affinée, alimentée par l'observation des évolutions au niveau national, européen et international, qui lui permettrait d'avoir parfois un coup d'avance.**

### 4.3 Positionnement

#### L'exigence

**La PFCE fait la promotion d'une vision "exigeante" du CE. Cette vision est validée par une série d'études d'impact** récentes qui démontrent un impact plus grand sur les producteurs lorsque des acteurs "engagés" sont impliqués. Autour de cette vision est apparue progressivement une identité de la PFCE mieux affirmée autour de la notion "d'acteurs engagés à 100% dans le commerce équitable". Ce positionnement est surtout un ciment interne. Pour l'extérieur, la PFCE représente plus largement le secteur du commerce équitable. Les collectivités apprécient cet acteur collectif qui réconcilie les grandes familles du CE et permet de dépasser les tensions. Pour certains qui reprochent à MH d'avoir mal négocié l'entrée de la grande distribution dans le CE, la présence de MH dans la PFCE altère cette image d'exigence.

---

<sup>9</sup> Il existait de 1984 à 86 un secrétariat d'état à l'économie sociale sous la responsabilité de Jean GATEL sous le gouvernement Fabius, puis de 2001 et 2002 le secrétariat d'état à ESS de Guy Hascoët, supprimé par la suite par le gouvernement Raffarin

On notera que l'autre collectif français, Minga<sup>10</sup>, se positionne lui aussi, sous une autre forme, du côté de l'exigence. Il n'y a donc en France, ni collectif basé sur une vision moins disante du CE, ni collectif accueillant les acteurs moins engagés, ceux qui font "un peu" de CE. Ils sont cependant représentés au sein de la CNCE par la puissante Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD) et valorisent leurs pratiques et approches dans des démarches de RSE.

## Les débats

**Le débat idéologique en interne est moins marqué:** selon un membre, la PFCE est "moins politique, plus économique depuis 2005, cela fait du bien", ou pour un autre qui le regrette « les philosophes ont perdu, les commerciaux ont gagné ». Deux événements sont importants: le premier est la scission entre Minga et la PFCE en 2000. Le dialogue entre les deux groupes devient alors indirect, à coup de livres et d'articles. Le deuxième est **la période de reconstruction de 2005-2006 qui s'accompagne d'une sorte de trêve en interne sur les sujets chauds de façon à permettre à l'organisation de se stabiliser et d'avancer.**

Le grand débat fondateur entre ceux qui veulent modifier le système commercial mondial de l'intérieur et ceux qui veulent mettre en place une alternative, a baissé de volume avec le temps. Il est aujourd'hui à peine audible.

Le débat sur l'entrée du CE dans la grande distribution est aujourd'hui dépassé tant l'entrée du CE dans les circuits traditionnels est devenue prééminente<sup>11</sup>. De même, le système de garantie des circuits spécialisés WFTO, basé sur des certifications d'organisations et non de produits, est en cours d'évolution et propose de mettre en place un logo produit qui permettra aux produits des filières spécialisées d'être vendus également en GMS. Cette évolution se fait sous la pression des producteurs.

Certaines conséquences de l'entrée du CE dans la grande distribution resurgissent régulièrement pour alimenter le feu. La certification des grandes plantations par MH, justifiée au sein de la stratégie de main streaming du CE, pour faciliter un « changement d'échelle » et alimenter des marchés de grands volumes, continue de susciter des interrogations, et des contre attaques, telles que l'apparition de l'inscription "petit producteur" ou "agriculture familiale" sur certains produits. De même, le développement par la GMS de produits du CE en MDD, au dépend des marques spécialisées, et avec des pratiques moins exigeantes sur l'appui aux producteurs et l'éducation au développement, fait penser à certains qu'on a en quelque sorte laissé le loup entrer dans la bergerie. Même si entre 30 et 60% (selon les sources) des ventes de produits équitables provient des acteurs spécialisés, la part de marché des MDD est en croissance et certains distributeurs risquent de ne plus référencier les acteurs spécialisés parmi lesquels certains vendent majoritairement en GMS et en sont donc dépendants.

Entre 2006 et 2010, au nom de la stabilité, la PFCE a cherché à être un lieu de débat mais pas de polémiques. Malgré cela (ou à cause de cela?), **la PFCE est perçue par la majorité des acteurs externes comme n'ayant pas de positions fortes. Certains se demandent même si "la PFCE est soutenue par ses membres".**

**Alors que certains sont à peine clos, de nouveaux débats pointent déjà leur nez** (par exemple, l'utilité d'un label « petit producteur » ou les alliances avec le commerce solidaire Nord-Nord). Comme l'indique la citation suivante, "le commerce

<sup>10</sup> Minga reste un tenant de l'idéologie radicale de changement des règles de l'économie mondiale (vs leur transformation) et est opposé à la normalisation du CE, alors que la PFCE se bat pour un CE labellisé qui laisse une place à des systèmes de garantie variés

<sup>11</sup> Selon les sources entre 65 et 93% du chiffre d'affaire est réalisé dans le circuit traditionnel.

équitable va être attaqué sur la proximité et les circuits courts de la même façon que les organisations de solidarité internationale l'ont été avec l'émergence du quart monde. **Il y a une vraie réflexion à avoir sur le commerce équitable et sa transposition au Nord**" (B. Cressens (WWF), cité dans les actes JAV 2010). Le lancement en 2011 d'une gamme de produits CE Nord Nord par Alter Eco au nom de « *son engagement pour la défense des petits agriculteurs à travers le monde* », et pour « *la préservation d'une agriculture biologique française alternative respectueuse de la dignité humaine et de l'environnement, () à travers les mécanismes de commerce équitable* » montre que pour certains le temps de la réflexion est déjà terminé.

Les membres ont bien senti ce vent qui tourne. C'est donc logiquement que les JAV 2010 accouchent de la recommandation suivante: "La PFCE et ses membres doivent se positionner sur des sujets de sociétés et prendre position commune pour s'affirmer en tant que mouvement" (actes JAV 2010). La période des grands débats n'est pas finie. Les membres veulent que la PFCE s'affiche sur les diverses thématiques des débats de sociétés. Elle ne porte pas assez pour certains un positionnement politique du CE. Le secrétariat exécutif y travaille actuellement.

### **Le rapprochement avec les familles « alliées »**

Modification importante avec l'époque précédente ou le commerce équitable défendait sa spécificité (notamment par rapport au bio), la plateforme a engagé des actions de rapprochement avec des familles proches (depuis 2007 sur certains sujets comme l'environnement, plus récemment sur d'autres sujets comme l'économie sociale et solidaire). **L'objectif déclaré est de travailler à la création de liens pour que ces différentes familles « alliées » renvoient une image plus positive du CE.**

La conclusion élaborée lors des JAV 2010 ("Il y a aujourd'hui une nécessité de sortir du microcosme des acteurs du commerce équitable et de se tourner vers les acteurs de la consommation responsable en général"; actes JAV 2010) est le signal qui indique à la PFCE **qu'il faut accélérer ce processus.**

La plupart des membres vivent le rapprochement au quotidien. Ce qui les lie à la PFCE ce sont les valeurs associées au CE et auxquelles ils adhèrent profondément. Mais leurs produits transmettent également d'autres engagements (cf. étiquette Alter Eco) qu'ils mettent en avant (bio, environnement, etc.) La PFCE ne peut pas laisser s'élargir la distance entre les pratiques des membres et son positionnement institutionnel. **Les membres s'étant rapprochés au quotidien d'autres familles, la PFCE doit elle aussi réussir ce rapprochement et s'inspirer de l'expérience des membres dans ce domaine.**

Enfin le rapprochement amène également une question de fonds: qu'est ce que le CE est prêt à céder dans le cadre de ce processus de rapprochement ? Pourra-t-il maintenir la réflexion sur le pilier « économique » du développement durable? Le commerce équitable en effet intègre comme d'autres standards des critères environnementaux ou sociaux/éthiques mais est seul à comporter également des critères économiques en défendant une régulation du prix payé non pas sur l'équilibre entre offre et demande mais sur le respect d'un prix minimum (négocié pour couvrir les coûts de production et contribuer à la satisfaction des besoins de base).

## L'image du CE

**Le commerce équitable a connu une croissance de sa notoriété très rapide entre 2000 et 2010. Des sondages d'opinion démontrent de plus que les messages centraux du CE passent relativement bien auprès de consommateurs.** Pourtant certains membres tirent la sonnette d'alarme : "l'équitable est dépassé" ou « On est en perte de vitesse, que faire ? »

L'image du commerce équitable a connu des phases successives de clarté et de brouillage. Brouillage par exemple lorsque les critiques questionnent l'impact du commerce équitable ou l'indépendance des systèmes de certification. Clarté lorsque le CE réussit à apparaître comme critère de qualité et facteur de changement pour les producteurs du Sud. **Le risque de brouillage aujourd'hui vient essentiellement de l'extérieur, et essentiellement du challenge que constitue la montée en puissance de la consommation responsable.**

Les instituts de sondage constatent des évolutions chez les consommateurs. Comme nous l'a dit un répondant, "le local est arrivé comme un rouleau compresseur. L'évolution des consommateurs (repli sur la proximité; remise en cause des lectures Nord-Sud traditionnelles) est structurelle et non pas conjoncturelle. Il y a un risque réel de marginalisation du CE". Pour un observateur externe, le commerce équitable va souffrir de la concurrence avec la consommation responsable car "l'achat individuel est basé sur le "se faire du bien", par exemple bio et santé, produits locaux et gens proches. La limite du CE, en France, c'est que les consommateurs ne l'associent pas avec la notion de plaisir et qu'ils ne veulent pas payer plus pour quelque chose qui relève de la sphère publique".

Ironiquement, "le CE [qui] a été la pionnier de l'ère de la consommation responsable" (Gendron) est menacé par la dimension Nord-Nord au sein de la consommation responsable. Comment naviguer dans de telles eaux? Pour certains, "il faut garder le vocable de CE pour les relations Nord-Sud (sinon brouillage de l'image), mais on peut appliquer les principes du CE au Nord et avoir une charte commune". Mais pour d'autres, il faut accélérer le mouvement de repositionnement vers le commerce responsable plus largement (solidaire au nord, bio, éthique..), tandis que pour d'autres encore, il faut « repolitiser le CE ».

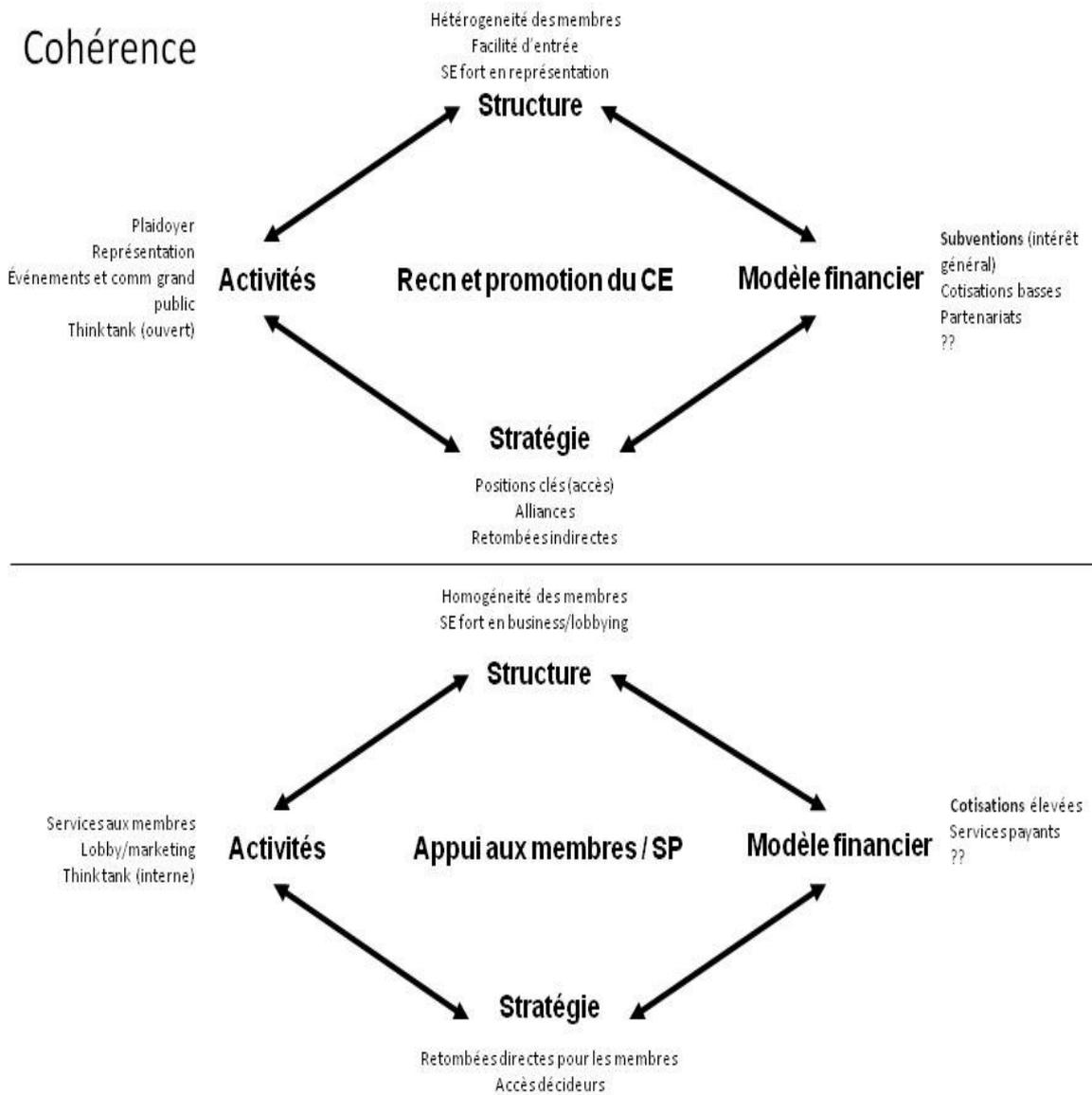
## **4.4 Recommandations en lien avec le cadre stratégique**

### **Rechercher la cohérence**

Au cours de la période 2006-2010, la principale tension que nous avons relevée au niveau de la cohérence (comprise comme l'équilibre entre mission-stratégie-activité d'une part et structure-fonctionnement d'autre part) découle des deux missions principales poursuivies par l'organisation: 1. la mission d'intérêt général de promotion et défense du CE; 2. la mission d'appui aux membres qui rapproche la PFCE d'un syndicat professionnel.

Ces deux missions ont des répercussions sur des éléments clés du réseau tels que sa composition, son financement, sa gouvernance, ses activités et sa stratégie, que nous illustrons sur la figure ci-dessous.

**Figure 3: Cohérence**



Les principales tensions que nous relevons sont les suivantes:

- **Composition du réseau:** la mission de reconnaissance et promotion du CE justifie une plateforme élargie comprenant des membres diversifiés. Cela devrait logiquement aller de pair avec une adhésion facile qui permet de s'assurer que le réseau sera au centre des débats et de l'innovation. À l'inverse la position de syndicat professionnel appelle une plus grande homogénéité des membres pour pouvoir les appuyer efficacement. La PFCE est donc à cheval entre ces deux positions: ses barrières à l'entrée limitent les adhésions et risquent de limiter son influence. Inversement, son membership diversifié complique la mission d'appui aux membres.
- **Profil du secrétariat exécutif:** la mission de reconnaissance et promotion du CE nécessite plutôt des capacités de représentation, d'animation et de plaidoyer, alors que la mission d'appui aux membres nécessite des compétences plus business (compréhension des challenges auxquels les PME font face; marketing; lobbying). Comme on l'a vu la PFCE a progressivement développé un axe stratégique d'appui aux membres, mais sans nécessairement modifier le profil du secrétariat exécutif.
- **Les activités et la stratégie:** la mission de reconnaissance et de promotion du CE débouche sur la réalisation d'activités dont les bénéficiaires sont aussi accessibles aux non membres. C'est le cas par exemple des études qui sont disponibles pour tous. La mission d'appui aux membres au contraire va entraîner vers des activités ayant des retombées directes pour les membres et seulement pour eux. Les difficultés de 2010 ont amené certains membres à essayer de déplacer l'équilibre actuel de la PFCE vers plus d'appui direct pour les membres.
- **Le financement:** la mission de reconnaissance et promotion donne une dimension d'intérêt général qui ouvre la porte à certains financements. Le budget va être alors réalisé en ajoutant cotisations, fonds publics et fonds privés. Dans le cas de la mission d'appui aux membres, les cotisations prennent une importance accrue (cas de la PFCE), les fonds publics sont difficilement accessibles, des services payants sont développés. Là encore la PFCE est tiraillée: son niveau de cotisation élevé la rapproche d'un syndicat professionnel tandis que la variété de ses sources de financement est plutôt caractéristique de l'organisation d'intérêt général.

Les tensions que nous décrivons ci-dessous sont apparues progressivement à partir de 2008 du fait d'une part du développement de l'appui aux membres et d'autre part de la crise économique. La PFCE doit les prendre en compte pour 2011-2013 et trouver le meilleur équilibre possible. Nous revenons sur ce point ci-dessous et dans la section 7 (« Perspectives ») et prenons la position que, dans le contexte qui semble se dessiner, la PFCE doit surtout s'attacher à occuper une position centrale dans les débats de façon à défendre le CE dans son ensemble, quitte à mettre moins d'emphasis sur les appuis directs aux membres.

### **Occuper un rôle moteur dans l'organisation et l'animation du débat**

La période à venir s'annonce riche en débats. Il nous semble important que la PFCE se positionne comme un acteur central de ces débats, en interne (à travers des groupes de travail, les JAV ou d'autres moyens) mais aussi en externe, car abandonner le rôle d'organisateur du débat c'est laisser la chance à d'autres de l'occuper. Dans le cadre du débat externe, la PFCE doit faire partie des acteurs qui

délimiterons les contours des discussions ("framing the debate" selon le vocabulaire utilisé par les ONG de plaidoyer anglo-saxonnes) et qui fourniront du contenu.

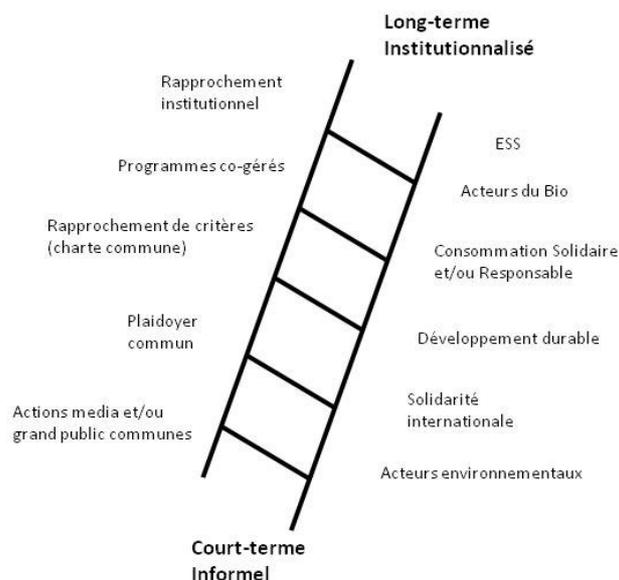
Cela sous-entend un renforcement du travail de la PFCE en direction des média, non pas avec l'objectif prioritaire de toucher le grand public, mais avec l'objectif de s'imposer comme un acteur central des débats. Le débat prioritaire semble devoir porter sur les conséquences de la montée en puissance de la consommation responsable et l'apparition du CE Nord-Nord pour le CE.

Ce faisant, la PFCE devrait s'assurer de donner une image de lieu de débats desquels sortent des positions fortes. Et montrer que les membres se rallient derrière les positions prises.

### Accélérer le rapprochement avec les familles alliées

Nous pensons que la PFCE doit penser ce rapprochement au cas pas cas, famille par famille. Le rapprochement avec l'ESS ira vraisemblablement plus loin et plus vite que le rapprochement avec les acteurs environnementaux. Pour chaque famille, il faudra répondre avec une stratégie et des objectifs spécifiques et préciser sur quoi le rapprochement portera: des actions media ou grand public communes, du plaidoyer commun, du rapprochement de critères (pour les familles qui ont des produits), de la fusion de labels, des campagnes de promotion communes, du rapprochement institutionnel, etc. Dans tous les cas, l'objectif devrait être de chercher à aller progressivement vers du rapprochement institutionnalisé et à long terme.

Figure 4: échelle de rapprochement



**Il nous paraît important que la PFCE mette rapidement plus de moyens humains sur le rapprochement avec les familles « alliées » et**

**l'organisation du débat, notamment pour préparer la QCE dont le thème cette année sera la consommation responsable.**

## **5 Bilan des résultats**

Ce bilan est établi en se référant aux 4 axes stratégiques de la période 2008-2010.

### **5.1 Les résultats du dialogue institutionnel**

Le tableau ci-dessous indique les activités associées à cet axe stratégique ("Mener un dialogue institutionnel pour faire reconnaître et rendre visible le commerce équitable en France") en 2010. Les activités sont regroupées en fonction de leur contribution à des résultats attendus (Cf. tableau ci-dessous).

**Tableau 6: Activités associées à l'axe stratégique 1**

Des pouvoirs publics qui reconnaissent et soutiennent la démarche de CE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en place d'un cadre juridique favorable à reconnaissance CE</li><li>• Faire reconnaître le CE comme outil de l'APD</li><li>• Participation campagnes</li></ul>
Des collectivités territoriales qui accompagnent le développement du secteur
<ul style="list-style-type: none"><li>• Campagne TDCE + Mutualisation pratiques TDCE</li><li>• Appui aux collectivités d'Ile-de-France</li></ul>
Une société civile qui soutient la démarche
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapprochement ESS. SI, association de consommateurs, associations étudiantes</li></ul>
Des médias qui relaient mieux les messages du commerce équitable
Des événements pour promouvoir la rencontre avec le grand public
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quinzaine du Commerce Equitable</li><li>• Présence mutualisée sur salons</li></ul>
Une expertise produite et diffusée sur le secteur du commerce équitable
<ul style="list-style-type: none"><li>• Centre de ressources grand public</li><li>• Publications</li><li>• Etudes</li></ul>

*(Source: plan d'action PFCE 2010)*

### **Influence**

**Le principal résultat de la période 2006-2010 en rapport avec cet axe stratégique est que la PFCE a acquis une légitimité qui la met en position de contribuer plus efficacement au débat politique. Ces gains de légitimité se sont traduits par l'accession à des positions intéressantes: siège à la CNCE, siège (suppléant) au conseil supérieur de l'ESS, siège au CA de WFTO-Europe (en remplacement de FADM), participation au groupe de travail « service des achats de l'état »<sup>12</sup>. La dimension prise par la PFCE n'a pas échappé aux partenaires et observateurs du CE.**

La nomination récente au CA de WFTO-Europe donne à la PFCE une entrée sur la scène européenne que la plateforme recherchait. Mais WFTO-Europe n'est pas actuellement un acteur dominant et connaît quelques difficultés internes et la PFCE devra continuer à renforcer son positionnement au niveau européen car comme nous l'a dit un de nos répondants "le niveau européen sera crucial dans les 5 ans à venir. Le marché va devenir européen. Il faudra une harmonisation des systèmes de garanties".

**Au sein de la CNCE, les acteurs spécialisés du CE, représentés par la PFCE, ont manœuvré habilement, et pu exercer leur influence en plusieurs occasions. Ils ont obtenu que la CNCE recule sur l'idée initiale, poussée par**

<sup>12</sup> Le groupe de travail "service des achats de l'état" ne comporte que des acteurs du CE dans la catégorie association.

**les associations de consommateurs, d'un label national public, basé sur un référentiel et un système de garantie unique. La PFCE a également réussi à protéger les intérêts des systèmes de garantie des réseaux intégrés.** La CNCE a proposé courant 2010 d'avoir recours à une étape d'accréditation des systèmes de garantie (par l'organisme référent en France, le COFRAC), une démarche qui apparaît aujourd'hui complexe et coûteuse. Certains systèmes de garantie comme WFTO ne seront certainement pas intéressés par cette accréditation coûteuse qui se limiterait au territoire français. Or, si WFTO n'est pas reconnu par la CNCE car non accrédité, c'est tout le système de reconnaissance qui sera fragilisé. Au stade actuel, la PFCE a obtenu que la CNCE puisse reconnaître directement des systèmes de garantie, une mesure qui protège les "petits" systèmes de garanties. Fin 2010, la CNCE a confié à la PFCE la responsabilité de finaliser le travail entre acteurs sur la construction d'un référentiel de certification des systèmes de garantie commerce équitable.

En ce qui concerne la certification du CE, la PFCE a réussi en interne un assez joli parcours. Elle a su se retirer de l'activité de certification proprement dite qui aurait rapidement dépassé les moyens dont elle disposait et l'aurait mis en situation de conflit d'intérêt. Elle a pu accueillir un autre système de certification émergent (Ecocert) sur lequel elle a eu une influence positive grâce à l'évaluation initiale. Elle a pu accueillir certains membres qui avaient abandonné leur propre système de certification pour adopter celui d'Ecocert. Si l'on complète ce tableau interne avec le travail externe réalisé sur le sujet de la certification, on conclut que **la PFCE a joué un rôle majeur en ce qui concerne le sujet de la certification en France entre 2006 et 2010.**

Les limites de l'influence de la PFCE auprès de la CNCE sont cependant illustrées par le fait que c'est à l'INC seule que le Ministère de l'Économie a confié la mission d'information du grand public sur le CE. Ceci malgré la présence de structures spécialisées et reconnues en Éducation au Développement au sein de la PFCE et malgré le travail de création d'outils mené ces dernières années par la PFCE dans le domaine. Il reste à la PFCE à négocier par elle-même des alliances et partenariats avec l'INC, notamment par le biais de son collègue « sympathisants » qui peut afficher une plus grande indépendance.

Le travail de défense d'un CE exigeant a également eu une dimension internationale durant la période 2006-2010, avec les velléités de ISO (sur pression de COPOLCO et de grands groupes de distribution) de développer un standard pour le CE. FINE, FLO et la PFCE ont allié leurs forces pour s'opposer à ce projet (perçu comme menaçant pour les standards acquis du CE) qui pour certains répondants a été "tué dans l'œuf". La PFCE a également uni ses forces avec FTAO pour obtenir des gains concrets sur certains dossiers (ex : modifications guide Buying Social). Enfin la PFCE s'est associée à des actions de plaidoyer avec d'autres organisations (FTAO, Action-Climat, CRID) sans recherche de visibilité.

D'une manière générale, le travail d'influence de la PFCE est apprécié des partenaires. On nous a cependant à plusieurs reprises parlé d'une certaine faiblesse des capacités de lobbying de la PFCE. Et pour deux répondants, le mélange entre plaidoyer et postures de survie adoptées parfois par la PFCE est contreproductif. Au bout du compte, même si la PFCE a fait un bon bout de chemin, il n'en reste pas moins que "le poids politique est [toujours] du côté de MH". D'ailleurs, les acteurs historiques comme Max Havelaar France et la Fédération Artisans du Monde siègent également à la CNCE, exerçant par eux même un travail d'influence. L'influence de la PFCE est certes en augmentation mais des membres historiques comme Max Havelaar et FADM ont conservé leurs accès auprès des décideurs, et, en conséquence, le rôle de représentation de la PFCE auprès des pouvoirs publics est pour eux moins prioritaire.

Une bonne partie des membres de la PFCE n'est pas très au fait des actions d'influence de la PFCE et n'en mesure pas nécessairement la portée. Le travail auprès de la CNCE en est un bon exemple: la plupart des membres considère que la présence de la PFCE au sein de la CNCE est un résultat important, mais un certain nombre de structures ne comprend pas (ou plus) les enjeux du travail, les avancés ou difficultés (sur ce dossier qui est techniquement complexe). Il y a un décalage à ce niveau, qui peut donner l'impression que la structure centrale n'est pas appuyée par les membres. Pour rassurer les membres de son efficacité, le travail de la PFCE pour le commerce équitable en général et pour les membres en particulier gagnerait à être rendu plus explicite, par exemple en produisant des comptes-rendus plus analytiques des avancées sur les différents dossiers sur lesquels la PFCE exerce son influence.

### **Rapprochement avec l'ESS et la société civile**

Le rapprochement avec les réseaux d'ESS est l'alliance qui semble la plus naturelle. D'ailleurs de nombreux auteurs définissent le commerce équitable comme faisant explicitement partie de l'ESS en raison de son utilité sociale. Cependant, certains acteurs ou familles de l'ESS montrent une certaine réticence à intégrer le secteur du commerce équitable au sein de leurs réseaux. L'éloignement fréquent, sur les territoires, entre CRESS (chambres régionales de l'ESS) et des acteurs locaux du commerce équitable, l'illustre. Par ailleurs, diverses critiques du commerce équitable sont venues ces dernières années d'acteurs de l'ESS impliqués sur les thématiques environnementales, locales et sociales.

**Plusieurs résultats importants ont déjà été obtenus dans ces tentatives de rapprochement et reconnaissance: la PFCE a participé à la création du Mouves, est membre de groupes de travail du Mouves, a été nommée au conseil supérieur de l'ESS, des liens ont été tissés avec les acteurs de l'ESS en Ile de France, et la PFCE a publié avec AVISE un guide de l'entrepreneur social en commerce équitable.** Si les liens commencent à être en place entre la PFCE et les réseaux d'ESS, il convient maintenant de les valoriser sous forme de retombées concrètes. Ce qui commence à être le cas: avec l'appui de la PFCE, un membre a obtenu en 2010 du financement auprès du programme PM'Up.

Les limites de l'influence voire de l'acceptation de la PFCE au sein des réseaux de l'ESS sont illustrées par exemple par le fait que la PFCE n'a été que marginalement associée à la mission Vercamer<sup>13</sup>, menée en 2009/2010 pour définir la politique publique en appui à l'ESS. Elle n'a donc pas pu faire entendre sa voix et chercher à obtenir des mesures spécifiques pour le secteur du Commerce Equitable.

Les résultats sont mitigés pour le moment en ce qui concerne le rapprochement avec les autres familles d'acteurs (Solidarité internationale et Environnement, notamment). Des textes de positionnement, des notes stratégiques et des études sont en cours, à partir desquels il faudra définir des objectifs et des plans d'action. Nous revenons sur ce point dans la section 7.

---

<sup>13</sup> La mission Vercamer propose 50 mesures concrètes organisées en 3 grandes orientations de politiques publiques :

- rendre ce secteur visible (création de labels), Le gouvernement souhaite rencontrer prochainement les acteurs de l'économie sociale afin d'évoquer notamment la labellisation
- développer une politique d'aide pour lui faire bénéficier de dispositifs de droit commun (crédit impôt recherche, mécénat, etc.) ou créer des mesures spécifiques (favoriser la reprise de PME en difficulté par les salariés sous forme de coopératives),
- mieux insérer l'ESS dans le champ des politiques publiques (créer une structure au sein de l'Etat ayant en charge le secteur de l'ESS).

Des travaux intéressants ont été initiés avec les associations de consommateurs (groupes de travail avec INC). D'une manière générale, les liens avec les organisations de consommateurs ou les CCI, chambres des métiers ont progressé mais restent des enjeux forts avec des marges de progrès.

Bien que la PFCE n'ait pas de membres ou collège de la recherche, les liens avec ce secteur existent : la PFCE est membre fondateur de Fairness (Research Network on Fair Trade), le projet PICRI a créé des liens avec l'IEDES, la PFCE a mobilisé le CIRAD pour une conférence internationale en 2008, et une étude sur l'impact du CE.

### **La reconnaissance du CE comme outil de l'APD**

Malgré un travail de fond qui démontre les impacts du CE sur les revenus des producteurs et sur le niveau d'organisation, et un ensemble de propositions détaillées et argumentées pour un engagement de l'AFD sur le commerce équitable (cf. rapport Horus/AVSF), **les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes en ce qui concerne la reconnaissance du CE comme outil de l'APD**. On n'observe pas de progrès en rapport avec les objectifs spécifiques que s'était assignée la PFCE, à savoir : 1. obtenir qu'il y ait un correspondant en charge du CE à l'AFD; 2. Obtenir une déclaration d'intention dans la stratégie sectorielle (3 ans); 3. Obtenir un engagement financier en faveur du CE. Ce point illustre peut être les limites du travail d'influence de la PFCE avec une stratégie de pression (lobbying) insuffisante pour réussir à amener l'AFD à modifier son positionnement. Cet enjeu est pourtant primordial et rentre dans le champ de la mission d'intérêt public de la PFCE, en faveur de l'ensemble du secteur du CE.

### **Dialogue institutionnel et achats publics**

En ce qui concerne les achats publics, le travail s'est déroulé autour des actions suivantes:

- Un appui à la définition du cadre juridique en alliance avec un juriste reconnu
- Des 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) pour faire connaître ce cadre
- Le site vitrine pour présenter les produits aux acheteurs
- Une campagne sur les territoires (TdCE) ayant comme objectif notamment de développer les achats des collectivités (1 de ses 5 objectifs). Des journées d'échanges et de formation ont eu lieu dans le cadre de cette campagne. Un site web spécifique à la campagne a été créé et met à disposition notamment des exemples de cahier des charges de collectivités.

En termes de résultats, on constate que diverses collectivités ont pris des délibérations sur l'achat responsable ou durable intégrant le commerce équitable, des marchés sont en développement intégrant le commerce équitable (sans appel d'offres ou avec). Certains petits marchés ont été passés avec certains membres de la PFCE, d'autres ont pu célébrer des accords commerciaux avec des prestataires qui remportent les plus gros marchés « cantine ». L'action des collectivités est surtout la concrétisation d'un travail initié en interne depuis des années. 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.

**Tableau 7: Comparaison des stratégies d'influence de la PFCE**

	Participation CNCE	Rapprochement ESS	CE comme outil de l'APD	Achats publics
Stratégie	Participation aux rencontres de la CNCE Lobby entre les réunions	Établissement de liens institutionnalisés (CSESS) Participation à la création d'instances (Mouves) Plaidoyer commun (signature manifeste ESS 2009)	Organisation d'événements à l'AFD Publications conjointes Rencontres ad-hoc Source d'info Collaborations ponctuelles (IMS)	Cadre juridique et accompagnement des collectivités Incitation Sensibilisation sur les territoires
Cadre de débat	Formel	Formel + informel	Informel	Formel + informel
Résultats obtenus	Contrôle de la définition du CE et des critères de certification Recul sur label national Reconnaissance directe par la CNCE possible	Accès pour le CE à des financements ESS (PM'Up) Participation création Mouves a entraîné siège au CSESS	Pas d'avancée concrète à la hauteur des attentes	Guide juridique Des collectivités impliquées qui montrent l'exemple Des apprentissages
Plus-value de l'implication de la PFCE	Majeure. Défense de la diversité du CE	Majeure. Les positions acquises n'auraient pas été accordées à un acteur unique.	Faible. MH perçu comme plus sérieux, moins "empêtré" que PFCE	Importante. Neutralité auprès des collectivités et crédibilité comme centre de ressources

(Source: étude de cas "influence")

### Grand public-Média

La PFCE n'est pas directement visible auprès du grand public (en accord avec sa mission actuelle) mais elle facilite l'organisation d'événements clés rythmant l'année du commerce équitable, notamment la quinzaine du CE. Il y a eu un travail d'harmonisation des dates (par exemple avec la semaine étudiante du CE) et de communication (site internet spécifique QCE) dans le but d'augmenter la visibilité globale. Certains membres regrettent cependant que la PFCE ne soit pas plus moteur sur la quinzaine pour une plus grande mutualisation entre membres et plus de soutien aux initiatives des membres.

Les relations avec la presse sont en augmentation en lien avec la légitimité croissante de la PFCE qui en fait une référence et une source d'information fiable. Cependant, alors que le CE est en difficulté économiquement en 2010, la presse s'en détourne, ce qui n'arrange pas les choses. L'intérêt a faibli pour les reportages. A t-il été remplacé par la vague montante de la consommation solidaire au Nord? Il apparaît que la PFCE n'est pas non plus à l'initiative, ou ne réussit pas, à proposer de nouveaux débats dans les médias sur le commerce équitable.

### Centre de ressources

L'activité de centre de ressources constituait un axe stratégique à part entière durant la période 2005-2008. Depuis 2008, elle constitue une activité de l'axe "Dialogue institutionnel". Cela ne signifie pas que le centre de ressources de la PFCE soit devenu moins actif. En 2010 seulement, 10 études ont été menées. L'ensemble des documents et autres supports produit entre 2006 et 2010 est présenté en annexe.

La PFCE publie annuellement en alternance le Mémento des systèmes de garanties et Les comptes du commerce équitable. Ce sont des publications de qualité, intéressante pour une gamme variée d'acteurs, qu'il faut continuer à publier en les améliorant.

Les publications de la PFCE sont tirées à entre 500 et 5000 exemplaires selon les cas et la demande (par exemple: livret "CE et environnement" tiré à 5000 exemplaires; Mémento tiré à 1000 exemplaires). La plupart des documents sont disponibles sur internet et le site est bien référencé (dans les trois premiers en référencement naturel en décembre 2010 pour une recherche sur Google avec les mots clés "commerce équitable"). Les chiffres de téléchargement ne sont pas compilés régulièrement.

#### **Publications 2010 de la PFCE**

Les cahiers de l'achat public équitable  
Les carnets : Commerce équitable et environnement / Commerce équitable et justice climatique / Les impacts au Sud du Commerce équitable  
Panorama et perspectives entre les organisations du commerce équitable et les organisations de la solidarité internationale (sortie 2011)  
Pérennité économique des boutiques de commerce équitable  
Guide des labels du CE 2010 (sortie début 2011)  
Synthèse des résultats de 77 études d'impact du CE (CIRAD)  
Impact du commerce équitable de Quinoa en Bolivie  
Impact du Commerce Équitable de Warana au Brésil (sortie 2011)  
Commerce Équitable et Politique d'achats dans les entreprises  
Identification des prescripteurs de commerce équitable  
Modules internet : CE et DD dans les pays du Sud; garanties du CE

### **5.2 La consolidation de la crédibilité des pratiques des membres**

Consolider la crédibilité des membres est un objectif prioritaire de la PFCE depuis sa création. Cet axe stratégique renvoie aux activités d'évaluation et d'analyse des pratiques et des systèmes de garantie des membres, et au travail d'accompagnement effectué pour améliorer ces pratiques

#### **Tableau 8: Activités associées à l'axe stratégique 2**

- |   |
|---|
| <p>Une amélioration continue des pratiques des membres</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluation interne des membres</li><li>• Amélioration pratiques environnementales membres</li><li>• Dispositif d'études d'impact</li><li>• Journées d'échanges</li></ul> <p>Une expertise sur les garanties du commerce équitable</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mémento Garantie</li><li>• Appui-conseil</li></ul> <p>Un appui aux dynamiques collectives</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Répertoire des réseaux de la PFCE</li><li>• Appui-conseil aux dynamiques par métier</li><li>• Appui - conseil aux dynamiques locales</li></ul> |
|---|

### **Des pratiques connues et analysées**

La PFCE a développé divers outils pour mener un travail d'analyse/diagnostic des pratiques de ses membres, soit en interne, soit en mobilisant des expertises (évaluations externes d'impact). 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. Cette connaissance des pratiques a permis :

- une transparence, une réflexion interne collective, un lien identitaire. Le système d'évaluation interne a en effet été une raison majeure de l'intérêt des acteurs du CE dans les premières années (obtention d'une crédibilité). Il s'est adapté au cours du temps. Dans les faits, le système d'évaluation 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.
- La révision de la charte en 2008. Dès 2007, la PFCE a développé une analyse plus poussée des pratiques environnementales de ses membres qui l'a amené notamment à mieux intégrer les critères environnementaux.
- Une validation de la vision exigeante prônée par la PFCE à partir des résultats des études d'évaluations d'impact de filière équitable au Sud. Ces études sont globalement très appréciées en interne.

Ces analyses ont donné lieu à diverses publications qui permettent de décrire et valoriser directement les pratiques des membres. Il semble cependant que la diffusion de ces documents ne soit pas encore très importante et reste à faire. La stratégie de diffusion ne semble pas encore très définie. Par exemple, la diffusion des études d'impact n'a pas encore été discutée car elle peut être délicate. Elle peut être « interne » pour consolider les démarches de progrès.

### **Un dispositif à redéfinir pour pouvoir accompagner l'amélioration des pratiques**

L'accompagnement des structures pour consolider les pratiques est prévu à la fois dans le cadre du système d'évaluation interne initiale et séquentielle et par des activités dédiées. Il est réalisé essentiellement par le secrétariat, avec le recours à des expertises externes pour des études. Les évaluations initiales proposent des conventions d'objectifs pour améliorer certains critères et les évaluations séquentielles doivent permettre de suivre l'évolution des pratiques.

- Dans les faits, ce système a amené en effet certaines structures à modifier leurs pratiques pour devenir membres ou répondre aux observations des évaluations séquentielles. Cependant, même si 7 évaluations séquentielles ont été réalisées en 2009/2010, les évaluations séquentielles n'ont pas pu être menées avec la fréquence prévue. Il s'ensuit que les conventions d'objectifs ne sont pas (ou plus) systématiquement révisées et que l'évolution des pratiques des membres n'est ni vérifiée ni accompagnée. Un atelier en 2008 avait testé l'option de suivre collectivement l'évolution des pratiques de certains membres. Cet atelier avait été très apprécié et au dire de certains membres utiles à leur démarche de progrès. Cependant, au JaV 2010 les membres ont manifesté leur souhait de ne pas continuer les évaluations jugées trop lourdes. La PFCE est donc amenée à réviser aujourd'hui sa stratégie et propose de supprimer les évaluations séquentielles pour une démarche « d'observatoire des pratiques ». Les objectifs de cet observatoire ne seront plus de mesurer l'évolution des pratiques mais de repérer les bonnes pratiques à mutualiser, les principales difficultés rencontrées collectivement qui nécessitent des appuis, les besoins de communication, dans une démarche d'accompagnement. Cette réforme donnera la possibilité à l'équipe salariée du secrétariat exécutif de passer plus de temps et visites régulières avec chaque membre de la plateforme. La démarche est en cours d'expérimentation.

- Certains membres ont souligné que des temps collectifs comme les Journées au Vert étaient autant source de progrès que les conventions d'objectifs.
- Des groupes de travail et études spécifiques ont cherché à améliorer les pratiques environnementales des membres. Le travail a été jugé intéressant mais certains membres étaient déjà dans des démarches directement avec des acteurs spécialisés (ADEME). Certains auraient aimé un accompagnement plus individuel (relance) et la dynamique de groupe s'est affaiblie.
- Des ateliers ont été réalisés par exemple sur la définition du prix équitable ou la stratégie de distribution ainsi que des études métiers (exemple : étude sur les conditions de pérennisation des boutiques). Les ateliers sont jugés intéressants, les études globalement satisfaisantes mais parfois sans assez de recommandations concrètes. Les acteurs en province soulignent leurs grandes difficultés à assister à ces temps d'échanges.
- La PFCE a par ailleurs appuyé le collectif ATES notamment pour la production d'un référentiel spécifique pour les acteurs du tourisme.

Peu d'éléments sont disponibles pour mesurer plus directement l'impact de l'accompagnement de la PFCE sur l'amélioration des pratiques des membres. Cependant, les demandes d'accompagnement sont importantes chez la majorité des membres (et cette tendance ne semble pas totalement conjoncturelle).

L'observatoire des pratiques devra prendre un peu de distance par rapport aux évaluations séquentielles pour entrer dans une démarche plus d'accompagnement et d'écoute des acteurs dans leurs réalités, leurs priorités, stratégies, territoires, problématiques de filières au Nord et au Sud. En raison des pressions économiques exercées sur les membres par la montée en puissance de la dynamique de l'achat responsable, il est possible que leurs priorités portent sur des critères autres que ceux de la charte du CE.

### **5.3 Les résultats concernant l'ouverture de nouveaux marchés**

Le tableau ci-dessous indique quelles activités principales sont associées à cet axe stratégique (Contribuer à l'ouverture de nouveaux marchés pour les produits de commerce équitable, notamment auprès des acheteurs professionnels publics et privés) pour l'année 2010.

**Tableau 9: Activités associées à l'axe stratégique 3**

Une promotion des produits auprès des acheteurs collectifs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement Site Vitrine</li> </ul>
Une valorisation des activités durant la Quinzaine du Commerce Equitable <ul style="list-style-type: none"> <li>• Site QCE</li> </ul>
Une mise en avant des bonnes pratiques au Sud <ul style="list-style-type: none"> <li>• Module Bonnes pratiques</li> </ul>

(Source: plan d'action PFCE 2010)

On y ajoutera l'ensemble du travail fait pour appuyer la croissance des achats publics, ainsi que les achats des entreprises qui se situe à la confluence de l'ouverture de nouveaux marchés pour les membres et de la promotion générale du CE. Le rapprochement avec les réseaux de l'ESS a aussi comme potentiel de développer les achats de produits équitables par les entreprises de l'ESS (achats des groupes coopératifs, des mutuelles, etc.).

## Achats publics équitables

**La PFCE réalise depuis plusieurs années un travail de fond sur les achats publics équitables.** Cet effort, porté initialement par divers acteurs sur les territoires, s'est développé au sein de la PFCE avec le PICRI et poursuivi avec le programme TDCE. **Il est en lien avec l'importance que ce marché pourrait représenter pour le CE<sup>14</sup> et la recherche d'une stratégie de changement d'échelle.** Le travail réalisé a donné lieu à des collaborations et alliances intéressantes. La PFCE a ainsi produit un guide de l'achat équitable qui a été inséré dans le guide des achats publics durables. 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 faire avec ces réseaux de l'ESS sur l'achat public

**Cependant 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 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). Cette situation pose la question de la structuration des acteurs du commerce équitable pour répondre à ces marchés, ainsi que la question des partenariats à tisser avec les prestataires sélectionnés.

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 processus 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, ainsi que des retombées pour les certificateurs et le label privé. 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.

La PFCE doit-elle assumer que les relais de croissance de la période à venir sont les collectivités territoriales et les entreprises et miser là-dessus même si cela ne profite pas à une majorité de ses membres? De quel accompagnement les membres de la PFCE (qui le souhaitent) ont-ils besoin pour pouvoir répondre à ces marchés? Dans la période à venir, la PFCE devrait-elle mettre plus d'énergie à s'assurer que ses membres auront plus de retombées économiques provenant du développement des achats publics équitables?

**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

<sup>14</sup> Pour certains répondants, le programme "Fair Trade Town" a contribué positivement au développement du CE en Angleterre.

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).

### 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 (), ce qui déclenche une réflexion plus générale sur l'appui à la promotion des produits.

"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. Il y a eu une forte mobilisation des membres du groupe communication commerciale pendant la création du site, mais après sa mise en ligne l'enthousiasme est un peu retombé. Aujourd'hui, le site vitrine est 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".

L'analyse technique du site que nous avons effectué conclue que :

- 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).
- La page « demande de devis » n'a fait l'objet que de 306 visites entre le 01/01 et le 30/11 2010, et quelques devis seulement ont réellement été demandés.
- **Le site 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.

Le site a généré peu ou pas de retombées économiques pour les membres, qui, pour la plupart<sup>15</sup>, se sont désintéressés du projet et ne sont pas intervenus auprès de la PFCE pour l'améliorer.

**L'aventure du site Vitrine est démonstrative.** Les membres s'y sont engagés avec enthousiasme et dans un esprit de collaboration. Mais ils ont essayé de mettre en place un outil qui ne les met pas en compétition directe, de peur que certains bénéficient plus que d'autres. Ils ont opté pour des options qui sont en contradiction avec des règles de marketing de base sur internet (par exemple: visibilité des prix; moins de clicks possible). **Le site Vitrine 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. Les membres ont été incapables d'utiliser collectivement leurs compétences marketing et ont opté pour des choix discutables.

**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.**

<sup>15</sup> Il n'y a aujourd'hui que quelques membres qui continuent à « uploader » les informations concernant leurs produits

## Études RSE

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.

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 ou ont au moins des stratégies clairement définies. Que certains membres aient l'impression que les recommandations des études sont en retard sur leurs propres pratiques explique en grande partie leur insatisfaction.

## Le bilan des membres

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 au développement des marchés. **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.

Il est donc 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?

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.

#### **5.4 Les résultats concernant le dialogue, la mutualisation et la collaboration entre les membres**

Un intérêt majeur des membres pour la PFCE réside dans la possibilité d'échanger avec d'autres acteurs du commerce équitable et de mutualiser les débats et pratiques. Cet axe stratégique renvoie à la consolidation de la PFCE comme plateforme d'échanges, à la circulation de l'information en interne, et aux mécanismes d'échanges instaurés.

**Tableau 10: Activités associées à l'axe stratégique 4**

Un Secrétariat Exécutif géré
Une stratégie d'association définie et mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordination SE</li><li>• Recherche financement</li><li>• Partenariats</li></ul>
Un collectif animé : des membres informés et impliqués
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisation et animation CA / AG / JAV</li><li>• Communication membres</li><li>• Animation groupes de travail</li></ul>

#### **La consolidation de la PFCE**

Comme souligné précédemment, les résultats sont probants en ce qui concerne le développement de l'organisation entre 2006 et 2010, grâce notamment au soutien de FSP (structurant) et au dynamisme du secrétariat exécutif et des instances institutionnelles (Cf. Chapitre 3 : fonctionnement). Il n'y a aucun doute que la dynamique de réseau s'est intensifiée.

#### **Une dynamique avérée d'échanges entre membres**

Ces dernières années, divers outils de communication interne et information ont été mis en place (site web, newsletters, liste de diffusion). La PFCE est également un espace de dialogue entre membres grâce aux moments collectifs comme les Journées au Vert, les AG, les groupes de travail.

Ces échanges ont permis aux membres de mieux se connaître et d'instaurer plus de confiance globalement même si certaines réticences persistent et si les membres reconnaissent ne pas connaître les forces et faiblesses de chacun ni toujours comprendre leurs positions. La plateforme a permis notamment le rapprochement dans un même réseau de membres de tendances différentes par exemple Max Havelaar France et la Fédération Artisans du Monde, acteurs qui s'opposaient vivement à une certaine époque. Aujourd'hui les membres se retrouvent autour d'une même table de travail et recherchent des consensus, ce qui est constructif. Certains sujets restent délicats: le débat se limite alors par lui-même. Cette limite présente le risque d'éteindre le débat interne ce qui contribue à ne plus donner un visage politique au Commerce Equitable (moins de discours de fond).

#### **Une dynamique d'action collective ou de mutualisation plus timide**

L'action collective n'est pas la priorité au sein du réseau mais certaines actions collectives ont eu lieu (par exemple la quinzaine du commerce équitable, des actions au sein du PICRI), ce qui a permis de fédérer les membres en début de période. Un autre exemple est celui du portage commun de la campagne Territoires du Commerce Equitable par deux structures membres (Max Havelaar France et la Fédération Artisans du Monde) ainsi que par la PFCE. Cette collaboration est apparue incontournable, à la demande des collectivités, car ce programme à l'initiative de Max Havelaar devait être porté par des acteurs pluriels. La

collaboration s'est construite autour d'un accord gagnant avec un partage des bénéfices: le développement des marchés (pour Max Havelaar) et le développement des appuis aux actions d'éducation au développement (pour Artisans du Monde et ses groupes locaux). La PFCE a facilité cette collaboration (médiation initiale) et joué un rôle de soutien et d'animation. Cependant dans les faits, la Fédération Artisans du Monde a disposé de peu de moyens humains pour l'animation de cette campagne sur les territoires. Il y a eu également peu d'appropriation sur les territoires des dynamiques par les groupes locaux des organismes porteurs (peu de participation des groupes d'Artisans du Monde mais aussi distance avec certains groupes Max Havelaar). Certains acteurs locaux et certains membres de la PFCE ont émis de grandes réserves sur la campagne en parlant «d'un programme vers les territoires, sans les acteurs des territoires ».

Certains membres avaient exprimé des attentes de collaboration et mutualisation dans la perspective de se renforcer (demande des plus jeunes structures). La mutualisation s'est réalisée surtout dans l'échange sur les pratiques et les débats, mais peu autour d'aspect plus concrets de mise à disposition commune de moyens ou partenariats directs. Certains membres sont aujourd'hui déçus d'une certaine non-collaboration entre structures notamment pour la consolidation des filières au Sud et le « partage » de partenaires et des contacts. Une limite aux dynamiques de mutualisation apparaît, comme l'avait déjà montré l'expérience du site Vitrine: quelles sont réellement les possibilités d'échanges d'expérience dans un contexte de compétition entre structures, compétition attisée en période de crise?

Les membres soulignent aujourd'hui qu'il est nécessaire de créer ou renforcer des outils de mutualisation. Par exemple, ils souhaitent la mise en place d'une banque de données avec les compétences et expériences de chacun, et l'identification de membres référents sur certains thèmes. Certains souhaitent que soient renforcées des campagnes/actions d'Education au Développement en commun, notamment entre membres présents sur un même territoire, avec la mise en commun de moyens financiers pour ces actions. La PFCE devra se positionner par rapport à ces demandes (Cf. recommandation ci-dessous)

## **5.5 Recommandations**

Nous avons regroupé dans cette section des recommandations qui nous semblent importantes dans une optique d'amélioration des résultats.

### **Légitimité**

La PFCE devrait continuer à renforcer sa légitimité et sa visibilité. Elle doit augmenter sa légitimité tout en continuant à être accompagné par des acteurs forts, c'est-à-dire ayant eux-mêmes une légitimité et visibilité solidement ancrée (comme MH et FADM). Elle doit continuer à progressivement obtenir de ces acteurs forts qu'ils laissent la PFCE les représenter auprès des interlocuteurs importants. Elle doit continuer à viser l'occupation de positions stratégiques et doit renforcer sa capacité de mobiliser les médias.

### **L'organisation de l'appui aux membres**

Jusqu'à présent la PFCE n'a pas tissé de partenariats techniques pour l'accompagnement de ses membres alors qu'elle n'a, forcément, pas les moyens d'un accompagnement dans tous les domaines. Il sera sans doute nécessaire de développer une stratégie de partenariats techniques (vers des structures spécialisées) et financiers. Par exemple divers acteurs soulignent leur besoin d'appui pour consolider des filières : sans intervenir directement, la PFCE pourrait chercher à faciliter des liens avec des acteurs et programmes d'appui aux

organisations du Sud ou rechercher à mobiliser des fonds pour cela. De même, face aux besoins de financements de ses membres, la PFCE pourrait tenter de mobiliser les acteurs de la finance (solidaire, conventionnelle) ou les pouvoirs publics pour des appuis financiers. Enfin, la réflexion doit se déplacer vers les possibilités de partenariats avec des structures décentralisées pour favoriser un accompagnement plus proche des territoires.

### Un domaine d'action collective bien identifié

La PFCE devrait chercher à augmenter le domaine de collaboration entre les membres, car c'est une des clés de la construction d'un réseau. Cependant, il est plus important encore de ne pas connaître d'échecs à répétition dans le domaine de l'action collective. Pour cette raison, ce qui est possible collectivement et ce qui ne l'est pas doit être clairement identifié. Le SE doit ensuite saisir les opportunités qui permettent d'élargir le domaine de l'action collective. Dans la figure ci-dessous nous indiquons schématiquement les catégories d'action qui peuvent faire partie du domaine d'action collective.

**Figure 5 : Domaine de l'action collective**



## 6 Conclusion sur la plus value

De manière générale, dans la littérature sur les réseaux, on accepte que la valeur ajoutée d'un réseau s'exprime essentiellement par :

- des produits collectifs (par exemple une campagne de plaidoyer ou une prise de position commune) qui n'auraient pas été créés en l'absence du collectif;
- le renforcement des membres (capacités, engagement vis à vis de la mission du collectif, valorisation des membres);
- un niveau d'influence plus grand que si les membres agissaient isolément.

Ces éléments sont à la fois des indicateurs de bon fonctionnement d'un collectif, à la fois des résultats intermédiaires qui vont permettre de maximiser ce qu'on appelle "l'avantage réseau".

Une autre approche de l'analyse de la plus-value cherche à répondre à des questions telles que: et si il n'y avait pas eu de collectif? Qu'est ce qu'on perdrait si le collectif n'existait plus? Répondre à ces questions comporte une part d'incertitude importante. Dans cette section, nous regardons tout d'abord si la PFCE présente les attributs qui sont associés à l'existence de valeur-ajoutée, puis nous essayons de répondre aux questions plus larges.

Pour deux éléments de "l'avantage réseau" parmi les trois, le bilan est positif.

**Produits collectifs: les produits collectifs sont nombreux mais ils ne sont pas suffisamment appropriés par les membres.**

La PFCE organise des événements collectifs (quinzaine du commerce équitable, forum national du commerce équitable), gère plusieurs site internet (dont un qui comprend un centre de ressources en ligne et un autre qui présente l'offre des membres), produit des études, des documents de positionnement et des références (mémento), participe à des campagnes collectives (ex: CRID), et gère des programmes qui impliquent plusieurs membres (ex: TdCE).

**La plupart de ces produits collectifs n'auraient pas vu le jour en l'absence d'une structure collective.** Cependant la participation des membres est relativement faible et il en découle un manque d'appropriation. Là ou on pourrait attendre une participation et appropriation plus forte (les textes de positionnement, le site vitrine), on observe un désengagement une fois que le train est sur les rails. En conséquence, **les produits collectifs contribuent relativement peu à la construction du collectif.**

Pour de nombreux répondants, le programme TDCE est un produit collectif majeur dans la mesure où il s'accompagne d'un dialogue renforcé entre MH et FADM, dialogue qui est vu comme une clé importante de la pertinence de la PFCE. Ce rapprochement est apprécié de l'extérieur par exemple par les collectivités. La campagne, a l'initiative de Max Havelaar, n'aurait pas pu se développer sans ce portage collectif (plus neutre). Cependant, dans les faits, cette alliance n'est pas toujours facile au niveau local.

Faut-il rechercher une participation plus grande des membres dans l'élaboration des produits collectifs: certainement en ce qui concerne les textes de positionnement. Egalement pour les projets, campagnes collectives: les membres réclament d'être associés plus en amont. Stratégiquement, dans la période actuelle, il serait souhaitable d'arriver à impliquer les membres dans des actions collectives qui contribuent à la construction du collectif (par exemple en accroissant la confiance

entre les membres) et les rapprochent du secrétariat exécutif. Il est également important de mieux montrer que "les membres sont derrière la PFCE".

Renforcement des membres: c'est l'attribut pour lequel il est le plus difficile d'identifier la valeur ajoutée de la PFCE. Des membres qui se sentent renforcés par leur participation à un réseau ont tendance à déclarer qu'il est important pour eux de faire partie du collectif et que l'adhésion est source de bénéfices de plusieurs ordres. Or les membres nous ont souvent fait passer des messages de questionnement sur ces deux points.

D'une manière générale, la PFCE renforce ses membres en les aidant à comprendre et analyser leur pratiques (évaluation initiale), leur contexte (grâce à des études, des échanges), à améliorer leur performance et leur pratiques (grâce à des études, des formations, des accès à des appuis), à échanger entre eux (communication, débat, évaluation). Le bilan est mitigé sur l'accompagnement pour l'amélioration des pratiques. La PFCE n'a pas eu la capacité d'assurer un suivi régulier des conventions d'objectifs initiales et mener toutes les évaluations séquentielles prévues, ce qui a limité l'accompagnement réel des membres. La réforme en cours devra améliorer ces aspects.

L'analyse du renforcement est compliquée par le bruit de fond de la crise économique. Inquiets sur le plan économique, certains membres (en général des petites PME fragiles) ont de la difficulté à identifier les apports de la PFCE. Ils ne se sentent pas en phase avec la PFCE actuellement. Ils soulignent le manque de contacts directs entre le secrétariat exécutif et les structures, surtout celles en province. La réflexion sur des partenariats à échelle locale s'impose.

Enfin, même si ce point a perdu de son importance, l'adhésion reste une source de reconnaissance donc de renforcement. La clarification de l'identité de la PFCE ("les acteurs engagés") constitue un ciment interne. C'est autour de cette identité que les membres ont pu intensifier leur dialogue, se renforcer les uns les autres, et développer la vision exigeante du CE qui les rapproche. Cette identité de la PFCE, est valorisée dans le monde extérieur (par exemple auprès des clients ou des financiers). Même si la PFCE a renoncé à être une garantie pour ses membres, l'appartenance à la PFCE est signe d'exigence et de transparence.

Influence: c'est dans ce domaine que la valeur ajoutée est la plus marquée. La PFCE part en 2005 d'une situation fragile, son influence est alors largement moindre que celle de MH, par exemple. La période 2006-2010 voit une progression de l'influence du collectif, qui se traduit concrètement par l'accès à des positions permettant de participer plus activement au débat politique (cf. section 5). Progressivement la PFCE a comblé une partie de la différence d'influence existant entre elle et MH, aussi bien en interne qu'à l'extérieur. La question de qui représente le commerce équitable en France reste cependant posée. Certains événements récents (rencontre assemblée nationale) montrent que MH tient encore la corde.

L'accession de la PFCE à ces positions permet à un groupe plus large et plus varié d'acteurs d'être représenté dans différents endroits où ils peuvent faire entendre leurs positions. C'est là un bénéfice majeur pour les membres (pas toujours perçu adéquatement). L'absence de plate-forme semblable dans les autres pays européens mériterait d'être étudiée. Quelles conséquences pour les acteurs non majoritaires (les filières intégrées) ? Le niveau d'influence des acteurs du CE est aujourd'hui plus grand que si les membres avaient agi isolément entre 2006 et 2010, et cette influence s'est établie dans un climat relativement serein. Si la PFCE n'avait pas été relancée en 2005, il est vraisemblable que MH aurait continué à

avoir le leadership de l'influence et que cette influence aurait été fragilisée par des attaques récurrentes (du fait que MH défend des intérêts qui lui sont spécifiques).

Plus value pour les partenaires financiers de la PFCE: les éléments ci-dessus sont pertinents pour les partenaires financiers, mais la question de la valeur ajoutée peut prendre pour eux une autre forme, plus centrée sur une analyse hypothétique de ce qui se serait passé sans leur appui.

Il est incontestable que c'est le FSP qui a relancé la PFCE. Sans lui, il n'y aurait pas la PFCE telle qu'on la connaît aujourd'hui. L'appui du MAE et de l'AFD a donné à la PFCE les moyens dont elle avait besoin pour se remettre en route sur des bases solides. La PFCE s'est progressivement imposée comme un interlocuteur majeur dans la mise en place du cadre du CE en France. La PFCE a pu être un partenaire crédible et fiable pour différentes institutions (par exemple, la CNCE, le service des achats de l'état) et contribuer à la préparation d'outils. **Il était important qu'un tel acteur existe et, sous cet aspect on peut lire la période 2006-2010 comme un partenariat entre les services publics et les acteurs du CE, principalement autour de la question du cadre du CE en France.**

Les partenaires s'inquiètent de ne pas se trouver en fin de période en face d'un acteur ayant acquis son autonomie financière (Cf. section sur le modèle financier). Ceci est cependant discutable dans la mesure où la PFCE a passé beaucoup de son énergie entre 2006 et 2010 sur des missions d'intérêt général pour lesquels les sources de financement ne sont pas nombreuses. Elle a également su mobiliser des financements privés et diversifier ses sources de financement.

## 7 Perspectives

### 7.1 Enjeux pour le CE

#### Évolution du marché

**Le CE a été secoué en 2009-2010 par la première phase de plateau de son existence.** Plus inquiétant, il n'est pas certain qu'il bénéficiera totalement de la reprise, ceci parce que le marché doit être partagé avec les autres branches de la consommation responsable qui s'activent de plus en plus. A titre d'exemple, on prévoit que le cacao labellisé (tous labels confondus) passera de 1.5-3% aujourd'hui à 30% dans 10 ans (source: ISEAL). Une augmentation pharamineuse, mais qui en bénéficiera, et de quels labels sera affublé ce cacao?

En France, **les perspectives de croissance du CE sont intéressantes.** La croissance pourrait provenir des ventes directes aux consommateurs (l'achat équitable par habitant est bas), de l'achat public (le cadre est en place), des entreprises de l'ESS, des entreprises via la RSE (le CE a un certain retard mais les besoins de sécurisation des chaînes d'approvisionnement dans certaines filières conventionnelles pourraient jouer en faveur du CE), du développement de marchés qui n'ont pas encore été assez approchés (restauration, linge de maison, etc.). De manière plus polémique, la croissance pourrait provenir aussi du développement du CE Nord-Nord.

Les comportements des consommateurs seront déterminants: le consommateur va se trouver en face d'un nombre en augmentation de labels présentant des produits responsables, y compris Nord-Nord. Les consommateurs risquent de privilégier "l'achat plaisir" et aussi d'avoir un comportement de zapping se traduisant par le passage d'une cause à l'autre. Sur quoi serait basée une nouvelle période de croissance des achats équitables des consommateurs? Selon un de nos répondants, la réponse n'est pas dans le label mais dans la communication et l'EAD: "il faut retrouver une cohérence globale et gagner la bataille du sens".

Enfin, il est possible que le développement du CE Sud-Sud appuyé par des mécanismes de certification nationaux, et soutenu par la croissance de la classe moyenne dans les BRIC, aient des répercussions sur le CE Sud-Nord.

La croissance du marché reste cependant un enjeu fort pour qu'un plus grand nombre de producteurs et organisations du Sud bénéficient du CE, et pour viabiliser les structures du Nord qui sont souvent encore fragiles.

#### Rapprochement

Le CE a été un des premiers mouvements d'ampleur à revisiter les règles du commerce international pour tisser des liens différents entre producteurs et consommateurs, mais il n'est plus aujourd'hui seul. La période durant laquelle le commerce équitable avait une longueur d'avance est terminée. **Pour ne pas être marginalisé, le CE devra de plus en plus s'insérer au sein du mouvement plus large de la consommation responsable et durable tout en défendant ses spécificités.**

Le changement climatique étant un des problèmes majeurs auquel va faire face la planète dans les décennies à venir, le CE ne peut pas ne pas se lier à cette problématique. Pour cette raison **le rapprochement avec les acteurs environnementaux est crucial et doit se poursuivre.** De plus, le CE ne peut pas laisser se creuser un fossé entre lui et la société civile qui par sa force de plaidoyer et de mobilisation citoyenne a une capacité d'influence importante sur les

gouvernements et les entreprises. On se rappellera par exemple de l'importance des actions d'OXFAM-UK en faveur du développement du CE en Angleterre.

Le CE devra également défendre son positionnement de nouveau mouvement socio-économique et d'innovation sociale. En France, ceci peut passer, entre autres, par une meilleure reconnaissance de son appartenance à l'ESS.

**Certains observateurs et acteurs poussent non seulement pour un rapprochement de l'achat local responsable mais aussi pour une ouverture du CE au Nord-Nord** (avec ses critères de prix minimum), arguant que ce que le CE risquerait de perdre sur le plan de la solidarité internationale, il le gagnerait sur le plan de la solidarité locale au nom de la défense globale de la petite agriculture, du petit artisanat, des petites entreprises locales, finalement une défense de l'emploi, un thème très sensible pour le consommateur du Nord. Cette tendance amènerait également à se positionner pour renforcer les dynamiques de commerce Sud-Sud. Le commerce équitable serait alors moins accusé de favoriser les cultures de rente au détriment des cultures vivrières du sud et permettrait au consommateur de montrer une solidarité globale.

D'autres acteurs pensent qu'une alliance est possible avec les mouvements d'achat local responsable pour mobiliser les consom'acteurs, mais qu'il est important de réserver la spécificité du CE aux échanges Sud-Nord dans le but de faire évoluer plus spécifiquement les politiques du commerce international et permettre aux pays du sud de définir des politiques de régulation de leurs économies.

### **Fair Trade is unique**

Fair Trade has led the way in encouraging and enabling consumers to take regard of the social, economic and environmental consequences of their purchasing. While other ethical purchasing initiatives are being developed to respond to the growing interest, the unique approach of Fair Trade continues to be most successful in terms of producer and consumer support. The fair trade movement is conscious of the trust placed in it by the public and is committed to developing and promoting the highest possible standards of integrity, transparency and accountability in order to maintain and protect that trust.

### **Certification**

Les schémas de certification et les labels sanctionnant des produits éthiques sont en multiplication. Au même moment on observe des rapprochements de labels dans certains secteurs (par exemple le Global Tourism Sustainability Council travaille sur le rapprochement de plus de 100 labels liés au tourisme durable). Des initiatives comme "Pure and Honest" ou "Pro Planet" préfigurent également les mouvements de fusion entre labels qui pourraient être observés dans les années à venir. La GTZ et SECO travaillent également depuis 2009 à l'uniformisation des standards biologiques et équitables.

Plusieurs sources poussent pour une fusion des certifications en lien avec le développement durable. Certains pensent qu'on "pourrait fonder une nouvelle génération de certification responsable portée par une constellation de mouvements sociaux, et donc assez forte pour se différencier des ersatz traditionnels" (Gendron, 2009), et un autre observateur du CE pense que "tous ou presque y pensent. On

pourrait même dire que tous s'y préparent en faisant en sorte d'être le mieux placé sur la ligne d'arrivée" (Karpyta).

L'intérêt des grands groupes pour la certification tous azimuts risque d'exercer des pressions vers le bas sur les labels. Par exemple, un article récent d'ISEAL mentionne que "The sustainability Consortium, led by Walmart, is trying to come up with an overarching framework for hundreds of thousand of products and supply chains incorporating life cycle tools".

**Nous entrons donc dans une période de fragilité pour les labels du CE. Le CE ne pourra pas rester à l'extérieur de ces mouvements concernant la certification. Il devra déterminer comment faire valoir ses spécificités mais sans mettre ses acteurs commerciaux dans des situations intenables, sous peine de les voir partir vers d'autres schémas de certification.** Concrètement, le travail actuel de reconnaissance des labels et systèmes de garantie CE au sein de la CNCE devra sans doute se recomposer et se poursuivre dans d'autres instances, notamment la CNDD voire les instances d'ESS si des systèmes de labels se mettent également en place pour l'ESS (propositions actuelles à l'étude).

Un autre défi majeur pour la certification se jouera à moyen terme au niveau européen. On constate aujourd'hui que la fédération Flo Internationale ainsi que WFTO sont en phase de révision de leurs systèmes de garanties, avec pour Flo l'ouverture vers d'autres certificateurs que Flo-cert, et pour WFTO, un rapprochement des processus de garantie produits. Malgré une position aujourd'hui en retrait de l'Union Européenne sur la régulation du commerce équitable (position actuelle de laisser une régulation par le marché et la concurrence et ne pas légiférer), la reconnaissance des systèmes de garantie au niveau européen se posera sans doute un jour. Mais pour une certification spécifique CE ou dans un schéma plus ample de développement durable ?

Enfin, la communication vers les consommateurs sur les labels reste un enjeu important. La reconnaissance des systèmes de garanties au sein de la CNCE doit pouvoir se traduire par une réassurance et confiance accrue des consommateurs. De même si un travail vers d'autres labels est mené dans un cadre plus large de Développement Durable, sa compréhension par les consommateurs est primordiale. Une stratégie spécifique devra être mise en place avec des outils et alliances ciblées dans cette optique.

## **Image**

En lien avec les points précédents, le débat sur l'image de CE risque d'être animé dans les années à venir. L'image mise en avant devra être cohérente avec les stratégies et alliances choisies. **Les rapprochements avec les acteurs de l'environnement, de l'ESS, de la consommation responsable doivent amener les acteurs à adopter des discours communs et renforcer une image commune sans effacer les spécificités de chacun.**

L'image du CE est aujourd'hui construite autour des éléments suivants: la solidarité Nord-Sud; la régulation des échanges dans le commerce mondial; la dimension politique de l'achat; la dimension d'entreprenariat social auquel sont sensibles une partie des jeunes. Comment ces éléments survivront-ils au cours des prochains 5 ans? Il faudra certainement ajouter, retrancher, pondérer pour donner au CE une image qui lui permette de continuer son développement en cohérence avec les alliances choisies. Par exemple, si le CE se rapproche du Nord, il devra renouveler son image en faisant évoluer le discours sur la solidarité Nord-Sud vers une solidarité globale. Il pourra maintenir un discours sur la régulation des échanges commerciaux ou l'acte politique d'achat et l'enrichir vers la défense de l'agriculture

locale/la petite entreprise locale/familiale, au Sud comme au Nord. Une image centrée sur la défense de l'emploi peut permettre ces passerelles.

### Rapports Nord-Sud

"Malgré les difficultés d'un tel projet, le CE pourrait constituer un lieu propice à l'émergence de rapports de collaboration plus symétriques entre le Nord et le Sud" (Lemay).

L'étude réalisée pour l'AFD et la PFCE «Le commerce équitable comme instrument de l'aide publique au développement » (Horus/AVSF) souligne que le CE est un outil pertinent pour favoriser et accompagner des processus de développement économiques de populations marginalisées du Sud en les aidant à s'insérer dans les marchés. L'étude montre que les objectifs du commerce équitable, ses impacts avérés, son intérêt pédagogique en terme de sensibilisation au Nord sur les problèmes de développement, et sa capacité de mobilisation à la fois d'acteurs privés et publics, en font un outil pertinent pour l'aide au développement et la coopération.

Divers enjeux sont identifiés, pour que le CE soit réellement un outil de développement au Sud:

- Le besoin de développer l'offre en renforçant les organisations de producteurs et artisans au Sud, notamment en Afrique où le CE est moins développé. Ce renforcement des organisations peut se faire avec une meilleure coordination des acteurs, l'appui sectoriel des pouvoirs locaux, la structuration de réseaux régionaux.
- Le besoin de faciliter la structuration des filières avec une meilleure diffusion de l'information sur l'offre et la demande.
- Le besoin de renforcer les filières grâce à des mécanismes de financement spécifiques appropriés pour les organisations du Sud et pour les acteurs du Nord spécialisés.
- Le besoin de développer la demande pour permettre l'accès à des acteurs du sud plus nombreux, en continuant la sensibilisation et la réassurance des consommateurs.
- Le besoin de maintenir les valeurs et objectifs du CE avec la croissance du marché et le changement d'échelle en appuyant la participation plus forte des organisations du Sud dans la gouvernance des instances de commerce équitable.

La plupart des agences de coopération des pays européens (DFID, SECO, GTZ,..) ont accordé ces dernières années un appui au secteur et acteurs du commerce équitable, au Sud et au Nord, dans des programmes structurants et dans la durée. Il apparaît important que ces programmes soient évalués et que leurs résultats soient connus et partagés. Si leurs résultats s'avèrent positifs en termes d'appui au secteur du CE, et leurs impacts intéressants en termes d'outils de développement au Sud, l'enjeu pour les prochaines années sera qu'ils soient maintenus même si les thématiques prioritaires des agences de coopération se recomposent. **Si les politiques de coopération évoluent vers d'autres priorités (par exemple, un programme d'adaptation au changement climatique), l'enjeu sera de maintenir les priorités actuelles (l'appui aux organisations de producteurs du Sud, l'appui aux filières, etc.) dans les objectifs concrets de ces nouveaux projets.**

### Intérêt et positionnement des pouvoirs publics

Il nous paraît peu probable que le cadre du CE en France soit modifié dans les années qui viennent. L'intérêt des pouvoirs publics pour le CE semble en baisse.

**Des changements du cadre politique pourraient par contre provenir du niveau européen, d'où l'importance pour les acteurs du CE de suivre de près les évolutions à ce niveau.**

Les pouvoirs publics français ont eu ces dernières années une politique spécifique pour le commerce équitable pour avancer vers la reconnaissance du secteur et sa régulation, avec la définition AFNOR et la création de la CNCE. Ce cadre est le plus avancé au niveau européen et mondial. Parallèlement, le secteur a pu bénéficier d'appuis pour des actions d'éducation au développement et d'informations des consommateurs. Les pouvoirs publics ont également accompagné puis validé le travail sur les achats publics permettant d'inscrire les produits équitables dans les achats publics. Au niveau des territoires enfin, certaines politiques sectorielles se sont développées en appui spécifiquement au commerce équitable (par exemple au CRIF). **Le développement de ces politiques sectorielles dans les régions est un enjeu.**

Divers programmes de coopération internationale ont également appuyé les acteurs du commerce équitable ou certaines filières. Cependant, **les politiques de coopération n'ont pas défini un cadre très structurant pour appuyer le commerce équitable. Cet aspect reste un enjeu pour l'avenir.**

**Tableau 11: Typologie des modes d'appui de l'État au commerce équitable**

Rôle Passif	Rôle actif
Appuis au secteur (subvention, recherche, etc.)	Reconnaissance du commerce équitable avec une définition lui étant associée
Politiques d'achat institutionnel favorable aux produits équitables	Politique commerciale favorisant les produits équitables

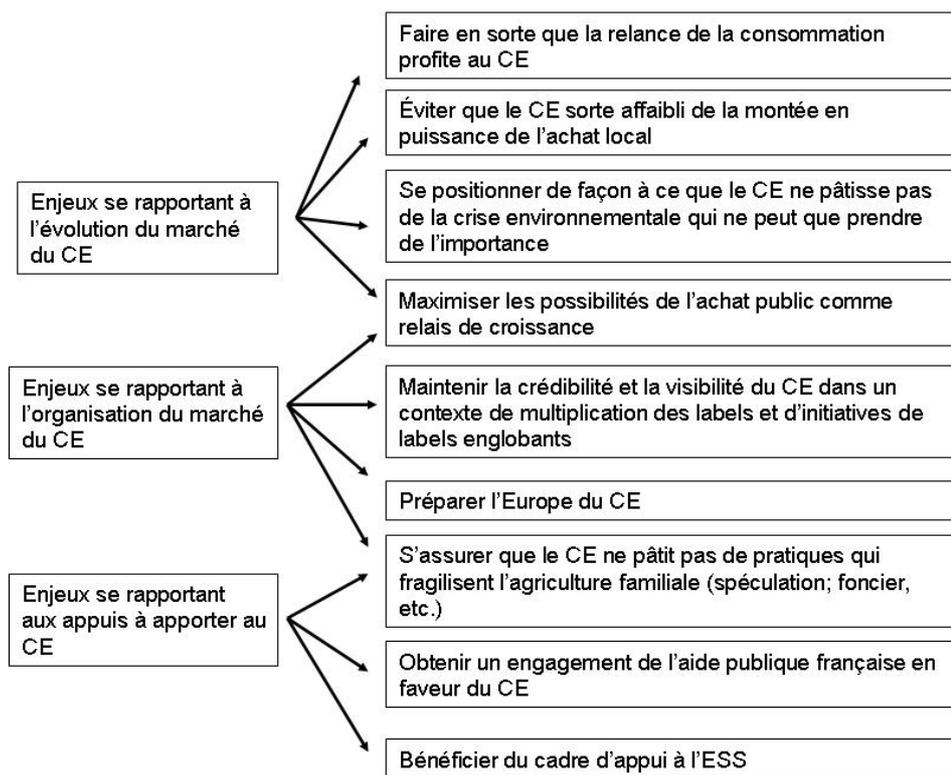
(Source: Lemay et al., adapté de Potts, 2005)

**Un enjeu majeur apparaît également en lien avec l'évolution des politiques publiques d'appui à l'ESS.** A la suite des travaux en cours du rapport Vercamer, l'enjeu pour les acteurs du commerce équitable est double : 1. contribuer à la validation de politiques publiques pour l'ESS; et 2. faire reconnaître le CE comme partie intégrante de l'ESS. Même sans politique spécifique sectorielle au commerce équitable, le CE pourrait alors bénéficier des mesures d'appui et de la politique publique spécifique à l'ESS.

De la même façon, la création de la CNDD peut amener à moyen terme à la définition de politiques spécifiques pour le développement durable. L'appui du secteur du CE pour la définition de politiques et de mesures spécifiques pour le développement durable serait stratégique, tout en œuvrant pour sa reconnaissance comme faisant partie intégrante du DD.

La figure ci-après résume les enjeux que nous venons d'évoquer en les organisant autour des trois enjeux majeurs que sont l'évolution du marché du commerce équitable, l'organisation de ce marché et les appuis à obtenir pour le secteur.

**Figure 6 : les enjeux à venir du commerce équitable**



## 7.2 Questionnements pour la PFCE sur sa stratégie

Dans un contexte changeant, la PFCE, va devoir continuer, comme entre 2006-2010, à évoluer dans un état de réflexion stratégique permanent. Sur le plan de son bilan interne, la PFCE se présente comme un réseau bien positionné pour obtenir des résultats dans la période à venir. Mais sur le plan du contexte externe, le CE paraît être de nouveau à un tournant. Il semble alors important que la PFCE puisse accélérer ses débats internes et **avoir une longueur d'avance** dans sa réflexion stratégique pour non seulement réagir aux changements, mais les anticiper, les accompagner voire les provoquer. La définition **d'un plan stratégique à moyen terme** s'impose pour bien positionner la PFCE face aux nouveaux enjeux.

La PFCE va être amenée à prendre diverses décisions sur les thèmes suivants :

1. Priorité ou équilibre entre ses deux missions (sa mission d'intérêt général / sa mission d'appui aux membres)
2. Image du Commerce Equitable (mouvement social /sens politique)
3. Niveau de rapprochement souhaité avec l'ESS / la consommation responsable / le DD.
4. Positionnement face aux dynamiques de Commerce Equitable Nord – Nord
5. Redéfinition de sa mission de suivi des pratiques et promotion des systèmes de garanties
6. Définition de son rôle d'appui aux membres (mutualisation / appui direct / partenariats)
7. Stratégie de rayonnement vers les territoires d'une part, vers le niveau européen d'autre part

Ces positionnements devraient amener la PFCE à **revoir la formulation de ses axes stratégiques** et mieux préciser le contenu de ses deux missions principales.

### **L'équilibre des missions**

Divers membres de la PFCE souhaitent un appui plus tangible qui pourrait amener la PFCE à amplifier sa mission d'appui à ses membres. Cependant, une évolution trop marquée vers un syndicat professionnel ne nous semble pas stratégique dans le contexte actuel pour les raisons suivantes :

- La période à venir s'annonce riche en débats de fonds. La PFCE a tout intérêt à organiser et participer activement à ces débats, en interne et en externe. Il est plus important qu'elle apparaisse comme un acteur incontournable du débat général plutôt que comme un acteur focalisé sur les intérêts de ses membres. Pour cela elle doit conserver une image et une mission d'intérêt général.
- Une trop grande spécialisation de la PFCE sur une mission d'appui à ses membres rendrait plus difficile l'accès aux financements publics.

Il nous semble donc important de **maintenir un équilibre** entre la mission d'intérêt général pour l'évolution du secteur et la mission de renforcement de ses membres. La PFCE doit cependant chercher à mieux répondre aux demandes de ses membres en gagnant en efficacité / efficience. Il serait pertinent d'avoir ainsi des stratégies croisées :

- S'assurer d'un côté que sa mission d'intérêt général se traduise en retombées concrètes favorables pour ses membres (en termes de politique publique, cadre fiscal, accès à des financements, image collective).
- Ouvrir ses dispositifs d'appui à des acteurs non membres (par la vente de services éventuellement) et créer de l'innovation sociale (nouveaux partenariats et dispositifs d'appui) qui pourrait être généralisée.

### **L'image et le sens politique du CE**

L'avenir sera riche de débats autour des questions de politiques publiques pour le développement durable et face au changement climatique, sur l'ESS, les labels, mais aussi la consommation responsable et le développement du commerce Nord Nord. Il nous semble donc important que la PFCE se positionne comme un **acteur central de ces débats** et occupe un rôle moteur dans leur organisation et leur animation.

Ces débats pourront être une bonne opportunité de **renouveler l'image politique du CE** et montrer de nouveau **les réponses qu'il peut apporter sur les grands enjeux internationaux**, notamment :

- En termes d'appui à des acteurs souvent victimes du changement climatique (dans certains pays du sud particulièrement touchés) mais engagés sur des pratiques environnementales positives.
- En termes d'appui à des dynamiques économiques complémentaires aux productions vivrières pour la survie des petits producteurs et la souveraineté alimentaire.
- En termes d'initiative de régulation des prix dans un contexte de volatilité des prix et spéculation sur les denrées alimentaires.
- En termes de sécurité alimentaire et santé publique sur la qualité des produits (traçabilité, pratiques environnementales positives)
- En termes de co-développement pour ne pas amplifier les vagues migratoires des populations sans avenir
- En termes de développement durable avec des enjeux partagés au Nord et au Sud de maintien des activités économiques et des emplois des petits producteurs / artisans / petites entreprises
- En termes géopolitiques pour des relations solidaires et pacifiques entre les pays ayant des niveaux de développement et d'empreintes écologiques très divers.

**La PFCE aura une mission d'intérêt général renouvelée autour de l'animation de ces débats.**

Pour renforcer son rôle dans ses débats, la PFCE devrait continuer à accroître sa légitimité et sa visibilité tout en continuant à être accompagnée par des acteurs forts. Elle devra continuer à viser l'occupation de positions stratégiques, assurer une présence plus régulière dans les débats politiques et renforcer sa capacité à mobiliser les médias. Les limites de l'engagement de la PFCE découleront de ses ressources et de ses capacités et elle sera donc amené à faire des choix stratégiques, notamment en ce qui concerne sa participation aux processus nationaux et internationaux qui touchent de près ou de loin le commerce équitable, comme les OMD, le G8/G20, le climat, ou, au niveau national, l'agenda 2011 du développement durable.

La PFCE devrait chercher également à développer ses activités de plaidoyer en faveur du CE auprès des pouvoirs publics (CNCE, CNDD, ESS, AFD, MAE, etc.) en précisant cibles, objectifs et stratégies, et en recherchant **des alliances pour mieux porter ses messages**.

### **Le niveau de rapprochement avec les autres familles**

Il nous semble que la PFCE a tout intérêt à accélérer le rapprochement avec les familles alliées et **penser ce rapprochement au cas pas cas, famille par famille**. Pour chaque famille, il faudrait déterminer **le niveau de rapprochement souhaité, et répondre avec une stratégie et des objectifs spécifiques**. Dans tous les cas, l'objectif devrait être de chercher à aller progressivement vers du rapprochement institutionnalisé et à long terme.

Il serait alors souhaitable de déterminer une nouvelle image pour le CE qui prenne en compte l'émergence de la consommation responsable et le rapprochement avec les familles alliées.

Face à la consommation responsable, le spectre des possibles est large. La PFCE peut décider de rester sur sa position actuelle d'un CE exigeant limité aux échanges Nord-Sud. Elle risque alors de se voir marginalisée (départ de membres voulant s'investir dans le CE Nord-Nord) ou de se faire concurrencer par un collectif "consommation responsable" comportant un collègue CE. Elle peut entamer des discussions avec ses membres et avec d'autres acteurs pour se rapprocher d'autres acteurs de la consommation responsable. Elle devra alors le faire dans un esprit de négociation qui pourrait toucher jusqu'aux critères du CE. Enfin, la PFCE pourrait également décider de jouer un rôle moteur dans la création d'une alliance formelle avec ces autres acteurs et articuler la période 2011-2013 autour du développement de cette dynamique.

La PFCE pourrait **animer et porter le débat sur la définition de la consommation responsable** (ses différentes familles, ses pratiques, ses limites) en s'inspirant notamment de son propre travail ces dernières années de définition du CE et à partir des pratiques de ses membres déjà impliqués sur de la consommation responsable en dehors du CE (produits bio, produits locaux, commerce solidaire..). Elle devrait aussi continuer à développer son analyse de l'évolution du secteur CE au sein de la consommation responsable de façon à pouvoir aider le secteur et les membres à se positionner adéquatement (relais de croissance, stratégie de certification, etc.).

### **Le commerce Nord Nord**

Sur le thème du commerce Nord-Nord, la PFCE devra se positionner, tenant compte des initiatives de ses membres. Elle se doit d'accélérer les débats internes pour **construire un consensus**, et « ne pas perdre la main » dans ce débat auquel d'autres acteurs externes ne manqueront pas de participer.

Il nous semble qu'elle peut jouer un rôle majeur à 3 niveaux:

- L'animation du débat
- La diffusion d'une nouvelle image du CE en lien avec la dynamique Nord (et non pas en opposition)
- La promotion des critères et valeurs du CE Sud Nord dans les dynamiques Nord-Nord, et la négociation avec les acteurs s'investissant dans le CE Nord-Nord.

La PFCE devra alors définir **la visibilité qu'elle souhaite avoir** sur ce thème (participation active et stratégique à des conférences de presse, texte de positionnement et montée en puissance pour animer des débats lors de la prochaine quinzaine du commerce équitable qui sera centrée sur ce sujet, etc.) et **son rôle d'appui** aux membres de la PFCE qui souhaiteraient développer des activités Nord-Nord (communication, plaidoyer, diffusion d'une nouvelle image du CE en lien avec la dynamique Nord etc.).

### **La défense des systèmes de garantie**

Face aux enjeux sur les labels, il nous semble important que la PFCE puisse continuer un travail de défense des systèmes de garantie du CE, **rende lisible le cadre institutionnel et le travail de la CNCE**, et accompagne les réflexions au niveau européen.

La PFCE devrait parallèlement maintenir un suivi des pratiques de ses membres, particulièrement des membres sans système de garantie externe (pas de reconnaissance officielle à la CNCE) pour renforcer leur crédibilité. La PFCE pourrait alors jouer un rôle d'accompagnement de certaines structures vers un des systèmes de garantie reconnus.

### **L'appui aux membres**

La mission d'appui aux membres devrait être délimitée à partir des besoins identifiés, par type d'acteurs (observatoire des pratiques, valorisation des conclusions des études, orientations des journées au vert, analyse stratégique), à partir d'une réflexion sur les intérêts individuels / par type d'acteurs / ou collectifs, et à partir d'une réflexion interne sur le rôle direct que la PFCE souhaite avoir dans cet accompagnement.

La PFCE pourrait faciliter la mutualisation de pratiques avec la mise en place d'une banque de données avec les compétences et expériences de chacun, et l'identification de membres référents sur certains thèmes. Elle devrait également continuer son rôle de promotion d'action collective entre membres, notamment sur un même territoire.

Il nous semble pertinent cependant que la PFCE mobilise aussi **activement des partenaires techniques et financiers pour cet accompagnement** et qu'elle cherche à impliquer de nouveaux **partenaires territoriaux** avec des structures décentralisées pour favoriser un accompagnement plus proche des territoires.

Un travail reste à poursuivre dans le domaine des achats publics avec une mission à développer de formation / information / accompagnement / veille des membres pour répondre aux appels d'offres ou développer des partenariats avec les titulaires de marchés. La PFCE pourrait investir alors le champ du "développement durable et administration exemplaire" ou "administration eco-responsable" ([www.ecoresponsabilite.environnement.gouv.fr](http://www.ecoresponsabilite.environnement.gouv.fr)) à l'échelle nationale et ses membres à l'échelle locale.

La PFCE devra aussi s'assurer que les actions menées dans le cadre de sa mission d'intérêt général apportent des bénéfices collectifs et des retombées concrètes à ses membres (en termes d'image, de cadre favorable, de politiques publiques), et devra en faire le suivi et la démonstration (en interne).

### **Les stratégies vers les territoires**

Enfin, une réelle réflexion s'impose pour construire une stratégie de déploiement vers les territoires. Il est important de reconnaître que les territoires sont des espaces avec des acteurs du CE plus ou moins structurés, parfois en réseaux, aux côtés d'acteurs de la consommation responsable, de l'ESS, du DD ou encore de la SI. Ces acteurs ont leur propre stratégie individuelle ou collective notamment face à leurs collectivités (d'alliances, d'opposition etc..) et leurs débats internes. Ils sont cependant juridiquement les acteurs légitimes des territoires avec un pouvoir d'interpellation et de contrôle des politiques publiques locales. Il semble donc important **d'associer ces acteurs en amont de toute action vers les territoires** pour leur permettre de recevoir des informations, faire connaître leurs initiatives locales et réflexions, participer ainsi à la réflexion stratégique de la PFCE et mener des actions collectives.

La PFCE aurait intérêt à se rapprocher des réseaux régionaux associatifs et militants existants (telle que la CASI de Bretagne) ou de plateformes multi-acteurs (tels que Resacoop / Liane Coopération) ainsi que les plateformes liées aux thèmes agricoles et dynamiques du monde rural. Ces réseaux permettraient de développer des partenariats territoriaux.

### 7.3 Questionnements pour la PFCE sur les changements institutionnels et organisationnels

Les positionnements stratégiques à venir amèneront la PFCE à adapter ses moyens, son fonctionnement, ses ressources humaines, son modèle financier, ses partenariats. Divers aspects organisationnels / institutionnels devront être réfléchis :

1. L'ouverture éventuelle de la composition de la PFCE – l'évolution des modalités et du coût de l'adhésion
2. La mise en place de nouveaux outils pour la participation (collèges ?)
3. La recherche d'actions collectives
4. L'évolution éventuelle des ressources humaines du Secrétariat Exécutif et du CA
5. La mise en place d'un système de suivi
6. La stratégie Financière

Des tensions sur la cohérence sont apparues progressivement à partir de 2008 du fait d'une part du développement de l'appui aux membres et d'autre part de la crise économique. On observe ces tensions au niveau de la composition du réseau, du profil du secrétariat exécutif, des activités et de la stratégie, et du modèle de financement. La PFCE doit prendre ses tensions en compte pour 2011-2013 et trouver le meilleur équilibre possible.

#### **Ouverture composition – modalités et coût de l'adhésion**

La PFCE ne pourra pas éviter **un débat interne sur sa composition et l'évolution de ses critères d'adhésion** (politique du coût d'adhésion et règlement intérieur). Il apparaît essentiel que la PFCE redevienne attractive rapidement pour de nouveaux membres, ne serait-ce que pour renforcer le débat interne et la force de représentation. Pour remplir sa mission de défense du CE, la PFCE aurait besoin de plus de force de plaidoyer.

Les choix pour un élargissement éventuel du membership (vers de nouveaux acteurs CE non spécialisés mais engagés, vers certains acteurs de la SI, de la consommation responsable etc..) dépendront des orientations du plan stratégique à moyen terme, et des objectifs annoncés.

Une réflexion s'impose sur une stratégie de recrutement de nouveaux membres et de partenariats avec des réseaux. Dans ce cadre, la PFCE gagnerait à réfléchir aux avantages et inconvénients d'une **plus grande structuration en collèges** (en lien avec une reprise des adhésions).

Le rapprochement marqué avec la consommation responsable, l'ESS, le DD peut amener la PFCE soit :

- à chercher à recruter des membres facilitant les liens entre familles
- soit opter pour un changement radical de la nature de la PFCE vers une plateforme « consommation responsable » qui pourrait se structurer en divers collèges par famille (collège équitable / collège local solidaire / collège éthique etc.) Le critère environnement pourrait être transversal.

Pour renforcer son travail en éducation au développement et l'information des consommateurs, la PFCE aurait intérêt à chercher à intégrer de nouveaux membres ED et SI et mieux définir et structurer un collège d'ED. Des associations de consommateurs pourraient intégrer ce collège pour faciliter le lien vers les

consommateurs (ce qui pourrait aider à surpasser les tensions avec certaines associations de consommateurs). La participation de chercheurs / observateurs serait un plus (en terme de réflexion, analyse).

### **Outils pour la participation - collègues**

La participation devrait, selon nous, rester centrée sur la vie institutionnelle (les débats, les positionnements, les stratégies collectives) et sur certaines actions qui se prêtent à l'action collective.

L'objectif cependant devrait être d'optimiser la participation et **augmenter la confiance pour pouvoir étendre progressivement le domaine d'action collective** notamment pour renforcer des actions de plaidoyer et ED sur un même territoire. Une structuration en collègues peut amener à mieux identifier les intérêts individuels / collectifs par type d'acteurs et collègues et les intérêts collectifs de tous les membres. Cette réflexion faciliterait l'identification des actions collectives possibles.

La création d'outils spécifiques de communication par collègues (blog, etc.) et d'outils de travail à distance (visioconférence etc.) pourraient faciliter la participation des membres.

### **Ressources humaines SE et CA**

Pour remplir sa mission de défense du CE, la PFCE aurait besoin de préciser son dispositif au sein de son secrétariat exécutif pour les missions de plaidoyer, et analyser les possibilités de définir un poste spécifique de chargé de plaidoyer et du travail de rapprochement des diverses familles. Parallèlement, il serait utile de réfléchir à des stratégies actives pour impliquer des personnalités stratégiques / médiatiques au sein du CA pour mieux porter les messages du plaidoyer (personnalités du CE, de la SI, du milieu agricole...). Les missions du SE pourraient aussi se structurer pour porter plus spécifiquement le travail d'appui aux membres (avec une connaissance du monde des PME, des réseaux) et la mise en place de partenariats opérationnels avec des acteurs économiques (CCI, dispositifs financiers particuliers etc.). Enfin une mission serait utile pour développer et suivre le travail vers les territoires.

### **Système de suivi**

Il semblerait important d'amplifier et préciser le système de suivi-évaluation des activités menées par la PFCE mais aussi de ses résultats, des changements obtenus. A partir d'un plan stratégique à moyen terme, il sera possible de redéfinir les axes stratégiques de la PFCE, les résultats attendus, les activités à mener et mettre en place un système de pilotage. Cet aspect reste important tant en interne que face aux partenaires.

### **Stratégie Financière**

Pour mener ses missions, la PFCE aura intérêt à continuer sa recherche de partenaires diversifiés, publics et privés, internationaux / nationaux / locaux en mettant en valeur son plan stratégique.

La construction d'un plan stratégique à moyen terme permettra également de garder un cap autour d'objectifs partagés et d'analyser les opportunités de financements (commandes externes) suivant leur contribution ou non aux objectifs assignés.

La PFCE a de **nombreux arguments pour justifier des appuis par les pouvoirs publics** puisqu'elle aura dans les prochaines années un rôle important d'animation de débats et de contribution aux débats sur les politiques publiques et les grands enjeux de sociétés. Elle pourra jouer également un rôle important dans la création

d'outils structurants (partenariats, dispositifs d'appui) qui sont des innovations sociales d'intérêt général. La capacité de la PFCE de monter des partenariats entre acteurs publics et privés est un argument supplémentaire à faire valoir auprès des pouvoirs publics.

