



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



Évaluation réalisée avec l'appui du F3E pour la PFCE

### **Synthèse – 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,
H3T 1M3, Montréal, 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



## Résumé

La PFCE a été créée en 1997 dans le but de promouvoir et défendre le Commerce Équitable en France. La plateforme est un espace de rassemblement, de débats internes et de recherche de consensus et d'entraide malgré la compétition qui existe de fait entre certaines structures. Les membres ont des intérêts communs mais des attentes variées. Certains attendent de la PFCE qu'elle développe des relations avec les pouvoirs publics, d'autres qu'elle augmente leur crédibilité, d'autres qu'elle joue un rôle politique, d'autres encore qu'elle développe des services d'appui, d'autres finalement qu'elle soit un allié stratégique pour un changement d'échelle du Commerce Équitable ou pour le rapprochement avec les familles de la consommation responsable.

La période 2006-2010 (focus de cette évaluation) se présente comme une période de progrès majeurs pour la PFCE. Cependant elle se termine sur des incertitudes et des questionnements. Le CE paraît être de nouveau à un tournant.

### Fonctionnement de la PFCE

#### Composition

La composition de la PFCE donne au collectif un poids certain, ainsi qu'une légitimité. On observe une grande diversité de membres que ce soit en taille ou en positionnement dans la filière. L'effectif a suivi une courbe croissante sur la période 2006-2010: 18 membres en 2005, 37 en 2008, 39 en 2010. 2010 apparaît cependant comme une année charnière: aucune nouvelle adhésion n'a eu lieu et 3 membres sont sortis de la PFCE.

Les adhérents de la PFCE sont tous des acteurs engagés, avec des pratiques exigeantes, tant au niveau social qu'environnemental. Les critères d'entrée et le niveau élevé de cotisations donnent cependant à la PFCE une image de club fermé. Le système régissant l'adhésion à la PFCE a fonctionné avec succès entre 2005 et 2008 mais plusieurs indicateurs montrent qu'il a aujourd'hui atteint ses limites et qu'il doit être modifié.

Le processus d'adhésion est long et coûteux pour des petites structures qui peuvent se décourager. La suppression du statut de «membres stagiaires» a constitué un frein pour les petites structures. Et la PFCE n'a pas encore une réponse standard à proposer aux réseaux qui veulent adhérer. Elle n'a pas non plus une stratégie claire de recrutement de nouveaux membres.

La PFCE doit également se poser la question des opportunités ou risques liés à la création d'autres réseaux. Certains acteurs pourraient souhaiter la création de nouveaux collectifs plus ouverts sur l'ensemble des acteurs du commerce équitable, ou ouverts sur des thématiques plus large de consommation responsable.

#### Gouvernance

Le cadre de gouvernance de la PFCE est défini par ses statuts, son règlement intérieur, sa charte et un fonctionnement associatif classique. Le bureau est le lieu de pouvoir le plus affirmé au sein de la PFCE. Les décisions au sein de la PFCE sont essentiellement prises par consensus. 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.

### Animation-coordination

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) et une professionnalisation de la PFCE qui a permis d'attirer les acteurs du commerce équitable et de leur redonner confiance. La PFCE s'est progressivement doté d'un secrétariat exécutif avec une équipe qualifiée sur des missions d'animation/communication/élaboration et gestion de projet, études, mais avec moins 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. Le turn-over de l'équipe salariée a été important, compliquant peut être la construction d'une vision stratégique à moyen terme.

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. Les outils devront être améliorés pour favoriser la participation des membres éloignés géographiquement et diffuser une information plus sélective suivant les intérêts des divers 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.

### Participation

La PFCE n'est pas prioritairement un réseau d'action collective. La participation est recherchée et existe plus systématiquement dans la vie institutionnelle. Il y a de réelles difficultés à intégrer dans les débats les membres plus éloignés en région (coût en temps et déplacements), et les structures plus récentes et/ou plus petites souvent submergées. Certains membres ne participent plus aux espaces proposés : il semble important d'aller les chercher avant qu'ils ne se désengagent complètement.

Les structures sont parfois en concurrence et certains exemples montrent que les membres n'ont pas une confiance élevée que les bénéfices collectifs puissent dépasser les bénéfices individuels. C'est un facteur limitant de la participation. Par ailleurs, le principe de subsidiarité n'est pas assez clairement défini au sein de la PFCE: quand doit-elle déléguer des activités à ses membres ou au contraire se saisir de certains thèmes, et s'assurer que les bénéfices collectifs soient supérieurs?

### Modèle financier

Le budget de la PFCE a évolué à la hausse et les sources de financement ont été diversifiées. La multiplication des financeurs démontre le dynamisme dans la recherche de fonds, ainsi que le niveau de reconnaissance obtenu. La PFCE a également saisi certaines opportunités de financements liées à des projets particuliers (commandes externes). Les cotisations ont connu une hausse de 150% ces dernières années, mais l'objectif d'autofinancement de 50% n'a pas été atteint. 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 ceux du tourisme ou de la mode et comme l'incapacité des structures émergentes d'adhérer. Le modèle financier apparaissait comme relativement solide et diversifié mais l'évolution du contexte (crise économique) le fragilise.

## **Positionnement et stratégie**

### Mission

Elle est de "défendre et promouvoir le commerce équitable en France.... et d'établir des relations Nord/Sud plus justes et équilibrées... permettant aux producteurs et aux consommateurs de vivre dans la dignité et l'autonomie". Elle est aussi de "différencier les pratiques de ses membres". 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 confirment la pertinence de la mission.

### Axes stratégiques

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 note 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. A partir de 2008, la PFCE s'engage plus fortement au service de ses membres. Ce faisant elle se positionne en partie comme une association d'intérêt général et en partie comme un syndicat professionnel.

Les évolutions stratégiques semblent être la conséquence de pressions contextuelles (internes ou externes) plus que découler de la vision à long-terme. 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. 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'analyse des évolutions au niveau national, européen et international, qui lui permettrait d'avoir parfois un coup d'avance.

La construction d'un plan stratégique à moyen terme permettrait 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.

### Positionnement

La PFCE fait la promotion d'une vision "exigeante" du CE. Cette vision est validée par une série d'études d'impact.

Alors que le CE a toujours été le sujet de débats intenses, le débat idéologique en interne est moins marqué entre 2006 et 2010: la période de reconstruction de 2005-2007 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. De plus la PFCE essaie de fonctionner sur la base de consensus. Peut-être pour cette raison, elle est perçue par la majorité des acteurs externes comme n'ayant pas de positions fortes. 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.

A la demande de ses membres, la PFCE a entamé un processus de rapprochement avec différentes familles « alliées ». L'objectif déclaré est de travailler à la création de liens pour que ces familles renvoient une image plus positive du CE. Ce processus est en train de s'accélérer.

Malgré sa notoriété et le constat que les messages centraux du CE passent relativement bien auprès de consommateurs, il y a aujourd'hui de nouveau un risque de brouillage de l'image du CE qui vient de la multiplication des labels et de la montée en puissance de la consommation responsable.

## **Bilan des résultats**

### Dialogue institutionnel/influence

Le principal résultat de la période 2006-2010 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 FFADM), participation au

groupe de travail « service des achats de l'état ». La dimension prise par la PFCE n'a pas échappé aux partenaires et observateurs du CE.

La PFCE a joué un rôle majeur en ce qui concerne le sujet de la certification en France entre 2006 et 2010. 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 les associations de consommateurs, d'un label national public, basé sur un référentiel et un système de garantie public unique. La PFCE a également réussi à protéger les intérêts des systèmes de garantie des réseaux intégrés.

Plusieurs résultats importants ont déjà été obtenus en ce qui concerne le rapprochement avec l'ESS: 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. Ce rapprochement s'est cependant peu traduit pour l'instant en retombées pour les membres. Par contre, les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes en ce qui concerne la reconnaissance du CE comme outil de l'APD.

#### Crédibilité des pratiques des membres

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 dans le cadre d'activités dédiées. 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 et celle de ces membres. Le système d'évaluation interne a été une raison majeure de l'intérêt des acteurs du CE dans les premières années. Les limites en temps / ressources humaines pour assurer un suivi dans le temps des pratiques des membres (évaluations séquentielles) a contribué au constat d'un besoin de réforme du système. La PFCE est actuellement en train de redéfinir son dispositif pour pouvoir accompagner l'amélioration des pratiques. Un questionnaire apparaît sur l'évolution future de l'ensemble du système d'évaluation dans un contexte changeant avec l'apparition de la CNCE et de son rôle de régulation. La crédibilité des structures sans système de garantie externe reste une question pour le futur.

#### Ouverture de nouveaux marchés

La PFCE réalise depuis plusieurs années un travail de fond sur les achats publics équitables, en lien avec l'importance que ce marché pourrait représenter pour le CE. Cependant il s'agit d'un marché qui ne peut profiter qu'à un nombre réduit de membres. Il y a eu des retombées intéressantes 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 pour les certificateurs et le système de label. 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. Pour le moment, les données sur les résultats en bout de chaîne (évolution de l'achat public équitable) sont peu précises. Il apparaît que le développement des achats équitables sur les territoires s'inscrit en général dans des dynamiques plus larges de DD, ESS et consommation responsable.

L'aventure du site Vitrine est exemplaire à plusieurs niveaux. Elle illustre la tension entre collaboration et compétition entre des membres qui finissent par s'entraver eux-mêmes par peur de perdre plutôt que de mettre en avant une volonté de gagner collectivement. 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. La pertinence de l'axe stratégique n'est pas remise en cause malgré certains résultats décevants.

### Dialogue, mutualisation et collaboration entre membres

Les résultats sont probants en ce qui concerne le développement de l'organisation entre 2006 et 2010, grâce notamment au soutien du FSP et au dynamisme du secrétariat exécutif et des instances institutionnelles. Il n'y a aucun doute que la dynamique de réseau s'est intensifiée. La plateforme a permis notamment le rapprochement dans un même réseau de membres de tendances différentes comme Max Havelaar France (MH) et la Fédération Artisans du Monde (FADM), acteurs qui s'opposaient vivement à une certaine époque. La plus value de la PFCE apparaît dans ce rôle de rapprochement et médiation.

La dynamique d'action collective ou de mutualisation reste timide. La mutualisation s'est réalisée surtout dans l'échange sur les pratiques et dans les débats, mais peu dans la mise à disposition commune de moyens ou dans des partenariats directs. Certains membres sont aujourd'hui déçus d'une certaine non-collaboration entre structures et souhaiteraient la mise en commun de moyens pour la logistique, la consolidation de filières (partenariats au Sud) ou des actions collectives de communication.

### **Plus-value**

La plus-value de la PFCE est réelle et est constatée à plusieurs niveaux.

Les produits collectifs sont nombreux et la plupart de ces produits collectifs n'auraient pas vu le jour en l'absence d'une structure collective qui a contribué à la création d'un espace de rencontres et de recherche de consensus. Cependant les produits collectifs contribuent relativement peu à la construction institutionnelle et ils ne sont pas suffisamment appropriés par les membres.

Les membres questionnent l'apport de la plateforme en ce qui concerne leur renforcement. Il est difficile d'identifier la valeur ajoutée de la PFCE dans ce domaine. La réforme proposée du système d'évaluation cherchera à mieux identifier les besoins collectifs et à y répondre.

La valeur ajoutée est surtout visible dans le domaine de l'influence. L'accession de la PFCE à des positions clés permet à un groupe large et varié d'acteurs d'être représenté dans différents endroits où ils peuvent faire entendre leurs positions. 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.

### **Perspectives et enjeux**

Le CE a été secoué en 2009-2010 par la première phase de plateau de son existence. Les perspectives de croissance du CE sont intéressantes mais le CE devra agir stratégiquement s'il veut se relancer.

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. 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.

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. Nous entrons dans une période de fragilité pour les labels du CE du fait de la multiplication des labels. Le CE 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.

Des changements du cadre politique pourraient provenir du niveau européen, d'où l'importance pour les acteurs du CE de suivre de près les évolutions à ce niveau. Les politiques de coopération en France n'ont pas défini un cadre très structurant pour appuyer le commerce équitable. Cet aspect reste un enjeu pour l'avenir.

Alors que les politiques publiques d'appui à l'ESS se développent, un enjeu majeur pour le CE est de se connecter avec l'ESS afin de bénéficier des appuis qui se mettent en place.

### **Les thèmes de débats pour la PFCE**

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. L'évolution de la PFCE et la définition d'un plan stratégique à MT s'imposent pour repositionner les missions de la PFCE face aux nouveaux enjeux.

La PFCE va être amenée à prendre diverses décisions qui auront des conséquences sur ses missions. Ces décisions amèneront la PFCE à adapter ses moyens, son fonctionnement, ses ressources humaines, son modèle financier, ses partenariats. Parmi les principaux thèmes de débats à venir, certaines décisions apparaissent urgentes :

- La première a trait à l'équilibre qui sera choisi entre mission d'intérêt général et mission d'appui aux membres.
- La deuxième a trait au positionnement de la PFCE au regard du rapprochement avec la consommation responsable et du commerce « Nord-Nord ».

Des décisions doivent être prises également concernant

- L'évolution du système d'évaluation interne et de ses objectifs
- La politique de partenariat de la PFCE, notamment envers les territoires.

### **Principales recommandations**

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.

La PFCE ne pourra pas éviter un débat interne sur sa composition et l'évolution de ses critères d'adhésion. Une réflexion s'impose sur une stratégie de recrutement de nouveaux membres et de partenariats avec des réseaux et acteurs. 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).

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 devrait être d'optimiser la participation et augmenter la confiance pour pouvoir étendre progressivement le domaine d'action collective.

La PFCE devra clarifier sa mission d'appui aux membres. La PFCE doit écouter les demandes d'appui de ses membres mais une évolution trop marquée vers un syndicat professionnel ne nous semble pas stratégique dans une période qui s'annonce riche en débats. Il nous semble pertinent que la PFCE mobilise plus

activement des partenaires techniques et financiers pour cet accompagnement et qu'elle cherche à impliquer de nouveaux partenaires territoriaux. 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 la démonstration plus efficacement.

Par ailleurs, à terme, il nous semblerait pertinent que la PFCE conserve, à minima, un rôle de suivi des pratiques des membres de la PFCE qui n'ont pas de systèmes de garantie externe et puisse, le cas échéant accompagner certaines structures qui le souhaitent vers des démarches de certification externe.

La PFCE devrait continuer à renforcer sa légitimité et sa visibilité tout en continuant à être accompagné par des acteurs forts. Elle doit continuer à viser l'occupation de positions stratégiques et renforcer sa capacité de mobiliser les médias.

La période à venir s'annonce riche en débats autour des questions de politiques publiques pour le développement durable (DD), l'ESS, les labels, mais aussi le rapprochement plus prononcé ou non de la consommation responsable et de développement du commerce Nord Nord. Il nous semble important que la PFCE se positionne comme un acteur central de ces débats, en interne mais aussi en externe. La PFCE devrait chercher à occuper un rôle moteur dans l'organisation et l'animation de ces débats et renouveler ainsi sa mission d'intérêt général.

Il nous semble que la PFCE a tout intérêt à accélérer le rapprochement avec les familles alliées et penser ce rapprochement au cas par cas, famille par famille. Pour chaque famille, il faudra 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.

Sur le thème du commerce Nord-Nord, la PFCE devra se positionner et 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 devrait alors définir la visibilité qu'elle souhaite avoir sur ce thème (participation active et stratégique à des conférences de presse, texte de positionnement, montée en puissance pour animer des débats lors de la prochaine quinzaine du commerce équitable qui sera centrée sur ce sujet, etc.).