



## Évaluation externe

« Tous artisans de ce monde : l'éducation au commerce équitable,  
au service des transitions citoyennes et des Objectifs de  
Développement durable »

**Fédération Artisans du Monde**

## Rapport Final

Par Marc Totté et Marius R. Nkounawa

Juillet 2022

## INTER-MONDES BELGIQUE

19, CHAUSSÉE D'IXELLES, 1050 BRUXELLES (BUREAUX OPÉRATIONNELS)

TEL.: +32(0)491 223242 – (0) 491299069

[CONTACT@INTER-MONDES.ORG](mailto:CONTACT@INTER-MONDES.ORG) - [WWW.INTER-MONDES.ORG](http://WWW.INTER-MONDES.ORG)

N° ENREGISTREMENT : 473.920.719 - COMPTE DEXIA : BE38-7775-9577-3672



## Table des matières

### **RÉSUMÉ EXÉCUTIF : L'ESSENTIEL EN TROIS PAGES !** 6

<b>LA DEMANDE</b>	<b>6</b>
<b>LE DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE</b>	<b>6</b>
<b>LES DIFFICULTÉS QUI ONT JALONNÉ CE TRAVAIL :</b>	<b>7</b>
<b>LES PRINCIPAUX CONSTATS DE L'ÉVALUATION</b>	<b>7</b>

### **1. INTRODUCTION GENERALE** 9

### **2. CADRAGES** 10

<b>2.1. HISTOIRE DE FADM</b>	<b>10</b>
<b>2.2. LE CE À L'ÉPREUVE DE TRANSFORMATIONS STRUCTURELLES</b>	<b>11</b>
<b>2.3. LA PARTICULARITÉ D'UNE INTERVENTION EN PLEINE PÉRIODE DE CRISE SANITAIRE</b>	<b>12</b>
<b>2.4. SORTIE DU COVID : LA RÉSILIENCE COMME PRÉMICES DE CHANGEMENTS À SOUTENIR...</b>	<b>13</b>
2.4.1. FOCALISATIONS DANS LES AL SUR LES ACTIVITÉS DE VENTES	13
2.4.2. LE DÉVELOPPEMENT DES OUTILS DE COMMUNICATION ADAPTÉS AU DISTANCIEL	13
2.4.3. EN CONCLUSION, UN CONTEXTE QUI A RENFORCÉ LA PARTICIPATION DES ACTEURS	13
<b>2.5. LE PROJET TAdM (2019-2021) ET SES ATTENDUS DANS CE CONTEXTE</b>	<b>14</b>
<b>2.6. LES ATTENTES DE L'ÉVALUATION</b>	<b>14</b>
2.6.1. LA DEMANDE GÉNÉRALE	14
2.6.2. LA DÉLIMITATION DE L'OBJET	15
<b>2.7. MÉTHODE ET LIMITES DU TRAVAIL</b>	<b>15</b>
2.7.1. LES QUELQUES ENRICHISSEMENTS SUR LE QUESTIONNEMENT	15
2.7.2. MÉTHODOLOGIE SUIVIE	16
2.7.3. INTÉRÊT ET LIMITES DU TRAVAIL	17

### **3. CONSTATS** 18

<b>3.1. COHÉRENCE ET PERTINENCE</b>	<b>18</b>
3.1.1. UNE COHÉRENCE CERTAINE À AGIR DANS LA CADRE DES ODD ET DES TRANSITIONS CITOYENNES	18
3.1.2. DANS CETTE PERSPECTIVE, LA PERTINENCE DU PROJET QUI VISE À AGIR SUR LA STRUCTURATION DU MILIEU ASSOCIATIF ET SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ACTEURS LOCAUX	20
3.1.3. MAIS PAS OU PEU DE DEMANDES EXPLICITES ?	21
3.1.4. NE PERTINENCE SANS DOUTE À TRAVAILLER PLUS FINEMENT DANS LA SUITE DU PROJET SUIVANT ?	22
3.1.5. CONCLUSION SUR LA PERTINENCE : UNE PERTINENCE ÉLEVÉE MAIS À RÉÉQUILIBRER ET AFFINER	23
<b>3.2. EFFICACITÉ</b>	<b>23</b>
3.2.1. QUELLES SONT LES INTERVENTIONS DE LA FADM QUI CONTRIBUENT AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS (RC) DES MEMBRES POUR LE FONCTIONNEMENT DE LEURS STRUCTURES ET LE VENTE – ÉDUCATION – PLAIDOYER (VEP)	24
3.2.2. COMMENT LA STRATÉGIE DE PARTENARIATS DE LA FADM PARTICIPE À L'ENGAGEMENT EN FAVEUR DU COMMERCE ÉQUITABLE, AVEC ARTISANS DU MONDE ?	32

3.2.3. COMMENT LES ACTIVITÉS MISES EN ŒUVRE DANS CE PROJET ONT ELLES CONTRIBUÉ À LA SENSIBILISATION DES PUBLICS CIBLES ET L'ENGAGEMENT AVEC ADM ?	34
<b>3.3. EFFICIENCE</b>	<b>35</b>
3.3.1. INTRODUCTION À L'EFFICIENCE DANS LE CONTEXTE DE FADM	35
3.3.2. L'EFFICIENCE À L'ÉCHELLE DE LA FÉDÉRATION	35
3.3.3. L'EFFICIENCE À L'ÉCHELLE DES ASSOCIATIONS LOCALES	38
3.3.4. L'EFFICIENCE À L'ÉCHELLE DU SECRÉTARIAT NATIONAL	42
3.3.5. UN MODÈLE DE GOUVERNANCE À REDÉFINIR EN TENANT COMPTE DE L'ÉCOLOGIE HUMAINE DU SYSTÈME ?	44
<b>4. EFFETS, IMPACT, INFLUENCE</b>	<b>46</b>
<b>4.1. EN-DEÇÀ DES EFFETS/IMPACT, L'INFLUENCE DU PROJET SUR LES ACTEURS VISÉS.</b>	<b>46</b>
<b>4.2. EFFETS SUR LA PERCEPTION DE FADM PAR LES PARTENAIRES ET LES SYNERGIES ENTRE ACTEURS</b>	<b>47</b>
<b>4.3. EFFETS SUR LA FÉDÉRATION (SN ET AL)</b>	<b>49</b>
<b>5. PÉRENNISATION, DURABILITÉ, SATISFACTION</b>	<b>50</b>
<b>5.1. LA PÉRENNISATION DE L'ENGAGEMENT DES BÉNÉVOLES</b>	<b>51</b>
<b>5.2. LA PÉRENNISATION DE L'ENGAGEMENT EN ÉDUCATION GÉNÉRALE (HORS SCOLAIRE)</b>	<b>52</b>
<b>5.3. LA PÉRENNISATION DE L'ENGAGEMENT DANS DES CAMPAGNES</b>	<b>52</b>
5.3.1. DE MANIÈRE GÉNÉRALE	52
5.3.2. DE MANIÈRE PLUS PRÉCISE, SUR DES CAMPAGNES PARTICULIÈRES	53
<b>5.4. AUTRES ACTIVITÉS À PÉRENNISER</b>	<b>53</b>
<b>6. RECOMMANDATIONS</b>	<b>55</b>
<b>6.1. UNE GOUVERNANCE QUI S'AMÉLIORE MAIS PEINE ENCORE À CERTAINS NIVEAUX</b>	<b>55</b>
6.1.1. REVOIR LE MODÈLE DE GOUVERNANCE	55
6.1.2. PRÉCISER LA STRATÉGIE DE MOBILISATION DE BÉNÉVOLES	56
6.1.3. PRÉCISER LE MODÈLE D'ÉCONOMIE POLITIQUE	57
6.1.4. CELA POURRAIT SE FAIRE EN DÉVELOPPANT UNE APPROCHE ORIENTÉE CHANGEMENT	57
<b>6.2. AUTRES RECOMMANDATIONS PARTICULIÈRES</b>	<b>58</b>
<b>6.3. RECOMMANDATIONS À PLUS LONG TERME (ET NÉCESSITANT SANS DOUTE DES PARTENARIATS AVEC D'AUTRES)</b>	<b>58</b>
6.3.1. CHANTIERS STRUCTURELS (ÉTUDES ET DÉBATS INTERNES)	58
6.3.2. RENFORCER LES TRAVAUX / QUESTIONNEMENTS ACTUELS SUR :	59
<b>7. ANNEXES</b>	<b>60</b>
<b>ANNEXE 1 : QUELQUES COMMENTAIRES SUR LE COS.</b>	<b>60</b>
<b>ANNEXE 2 : LES QUESTIONS ÉVALUATIVES ET LEURS SOURCES ?</b>	<b>62</b>

## Sigles et abréviations

AdM :	Artisans du Monde
AFD :	Agence Française de Développement
AG :	Assemblée Générale
AL :	Associations Locales Artisans du Monde
C2A :	Commission Agriculture et Alimentation
CA :	Conseil d'Administration
CAM :	Campagne d'Animation à la Mobilisation
DG :	Délégué général
CDTM :	CDTM - Centre de ressources sur le commerce équitable (membre de Ritimo)
CE :	Commerce Équitable
CEF :	Commerce Équitable de France
CFSI :	Comité Français pour la Solidarité Internationale
COS :	Cadre d'Orientation Stratégique
CRID :	Centre de Recherche et d'Information sur le Développement
DESCE :	Droits Économiques Sociaux Culturels et Environnementaux
DSE :	Dispositif de Suivi Évaluation
ECSI :	Éducation à la Citoyenneté et à la solidarité internationale
ESE :	(Collectif) de l'Éthique Sur l'Étiquette
ESPER :	L'Économie Sociale Partenaire de l'École de la République
ESS :	Économie Sociale et Solidaire
ETP :	Équivalent Temps Plein
FADM :	Fédération Artisans du Monde
FSMET :	Forum Social Mondial des Économies Transformatrices
FTAO :	Fair Trade Advocacy Office
ISF :	Ingénieurs Sans Frontières
ODD :	Objectifs de Développement Durable
OSC :	Organisations de la Société Civile
OSI :	Organisation de Solidarité Internationale
POS :	Plan d'Orientation Stratégique
RC :	Renforcement de Capacités
ROI :	Renforcement Organisationnel et Institutionnel
SAAM :	Soyons Artisan.e.s d'un Autre Monde
SALAM :	Association des Salariés de Artisans du Monde
SEC :	Suivi-Évaluation-Capitalisation
SECSI :	Semaine de formation en Éducation à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale
S'M :	Solidarité Mondiale (centrale d'achat des AdM)
SN :	Secrétariat National
TDCE :	Territoire de Commerce Équitable
TAdM :	Tous Artisans de ce Monde
VEP :	Vente – Éducation - Plaidoyer
VSC :	Volontaire Service Civique
WECSI :	Weekend de formation en ECSI
WFTO :	World Fair Trade Organization

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF : L'ESSENTIEL EN TROIS PAGES !

### La demande

Le mandat défini par les Termes de Références et rappelé dans une note de cadrage introductive au travail porte sur 3 questions en définitive :

1. Quelles sont les interventions de la FAdM qui contribuent au RC des membres pour le fonctionnement de leurs structures et la V.E.P ?
2. Comment la stratégie de partenariats de la FAdM participe à l'engagement en faveur du commerce équitable, avec Artisans du Monde ?
3. Comment les activités mises en œuvre dans ce projet ont-elles contribué à la sensibilisation des publics cibles et l'engagement avec AdM ?

### Le dispositif méthodologique

La demande exprime aussi explicitement une analyse approfondie des associations locales (AL), c'est-à-dire de « voir » et « vivre » comment les choses se passent. Nous avons pour cela choisi un échantillon d'associations locales installées dans des régions plutôt éloignées du Secrétariat National, et dans des associations réputées pour connaître soit quelques difficultés, soit au contraire un dynamisme particulier. L'évaluation a été réalisée sur un échantillon de 17 AL, sur base d'une proposition d'une vingtaine d'associations faite par l'équipe de FAdM. Le dispositif méthodologique est résumé dans le tableau ci-dessous.

Régions	Association FAdM
<b>Hauts de France</b>	Amiens, Lille, Arras, Tourcoing
<b>Normandie (notamment pour les partenariats avec acteurs de la transition...)</b>	Fécamp, Louviers, Harfleur, Le Havre
<b>Poitou -Charentes</b>	La Rochelle
<b>Grand Est (dynamiques positives)</b>	Metz, Bourg-en-Bresse, Charleville-Mézières
<b>Ile de France (notamment constitution nouvelles AdM et tensions avec certaines...)</b>	Montreuil, Asnières-sur-Seine
Modalités de collecte	
<b>Présentiel</b>	7 AL, avec à la fois de l'observation participante (comment les gens sont reçus ; comment les bénévoles interagissent ; quels sont les principales articulations dans l'entourage proche), des entretiens directs, et des témoignages des acteurs locaux
<b>Distanciel</b>	7 AL par des entretiens en ligne et des appels téléphoniques.
<b>Indirectement par des entretiens avec des élus</b>	3 AL indirectement lors des entretiens avec les élus (Montpellier, Annemasse, Hazebrouck).
Collecte des données	
<b>Des entretiens ont également été menés dans le premier cercle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3 élus de la FADM</li><li>• 6 salariés du SN et échanges supplémentaires avec Gérald (02) et Claude (02).</li><li>• 2 Entretiens/ pré-restitution avec l'équipe salariée</li></ul>
<b>Des entretiens avec les partenaires du second cercle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entretiens avec responsable CEF</li><li>• Entretien avec responsable partenariat d'Oxfam Magasins du Monde Belgique</li><li>• Entretiens avec différents partenaires au Hangar 0 de Honfleur</li><li>• Entretiens avec commerçants-partenaires de la boutique AdM de Lille</li></ul>
<b>Autres modalités de collectes et d'analyses</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La lecture des documents et recherche sur le site et l'intranet d'information (bonne pratiques, rapports de commissions ou de comités, produits de la capitalisation, entretiens des membres de la fédération avec les partenaires du CE en France et en Europe...).</li><li>• La participation à des visio en lignes : « Rendez-Vous Educ » mois de février...;</li><li>• Vision sur l'Évaluation des Effets de l'éducation (janvier)</li><li>• L'analyse de vidéos: compte YouTube de la Fédération, ateliers visio de co-construction du COS, vidéos réalisées par la chargée de communication...</li><li>• Participation à des réunions : (réunions régionales Haut de France (Arras) ; réunions Commission éducation ; 3 réunions de restitution...)</li></ul>

## Les difficultés qui ont jalonné ce travail :

- La difficulté de lier les questions évaluatives aux OS du projet. Mais cela s'est révélé une opportunité pour mieux travailler des questions organisationnelles et institutionnelles importantes
- La difficulté de rendre compte de ce qui se passe et qui se produit dans une fédération aussi diverse ; Nous avons cherché à le faire en valorisant cette diversité mais aussi en montrant un certain nombre de récurrences et de similitudes dans les fonctionnements (et dysfonctionnements);
- La dernière difficulté était de le faire sans être instrumentalisés par certaines attentes plus que d'autres.

Nous pensons avoir pu éviter ces risques essentiellement en partant le plus possible de témoignages de membres bénévoles tout autant que des échanges avec les salariés et les élus de la FAdM.

## Les principaux constats de l'évaluation

**Une pertinence forte** en ce qui concerne l'accent mis sur le renforcement à l'interne des capacités des « forces vives » du réseau afin de doper les capacités de faire mouvement et d'être influent: les AL dans leur capacité à rendre compte de leur pratique, les salariés dans leurs capacités à entrer un peu plus dans la culture du projet (la planification et le suivi-évaluation-capitalisation des activités).

Mais si le besoin existe, la demande est faible voire opposée ! Il apparaît donc important de la construire, de la démontrer. Un travail est à faire autour de la pertinence comme question, comme enjeu, pour mieux apprécier les rapports entre besoins/demandes et intérêts.

**Une efficacité relativement forte** compte tenu de la pandémie au Covid-19. La plupart des activités prévues ont pu être faites. Pas toujours terminées cependant à ce stade (capitalisation). Cela a surtout été rendu possible par une transformation des outils de travail afin de permettre une communication plus virtuelle (visio, site, webinaires, etc.) dans ce temps de confinement. Avec des effets positifs, mais aussi certains effets négatifs liés à la difficulté pour bien des membres bénévoles de suivre (et se réappropriier) le rythme avec lequel les supports et propositions d'appui sont proposés et produits. On se trouve ici dans une période de transition un peu critique pour la Fédération où les plus anciens retraités n'ont pas suffisamment de culture informatique pour suivre le mouvement et les nouveaux retraités, qui pourraient en avoir une, ne sont pas encore très nombreux. Il y a donc un enjeu important à les « convaincre », les « mobiliser », les recruter ;

**Une efficience là encore importante** par rapport aux objectifs du projet et dans le contexte de ces deux dernières années, mais qui gagnerait beaucoup à être rééquilibrée sur différents points :

- La transformation à grande vitesse (TGV ?) qui laisse sur le quai beaucoup de membres non « connectés »<sup>1</sup> ;
- Les pratiques de travail à distance qui affaiblissent une gouvernance déjà très polycentrée ;
- Une certaine volonté d'autonomie qui peut être réfractaire à la culture projet obligeant de se conformer un peu plus à des objectifs déterminés dans le temps ;
- La tendance à répondre aux demandes par un « suivez le lien » pas toujours efficient en termes de mobilisation des personnes ;...

---

<sup>1</sup> Précisons que les non connectés sont des membres bénévoles qui n'étaient à l'origine pas impliqués. Les réunions en ligne, webinaires, étaient investis par les « cadres » habituels des AL, les personnes qui participent généralement aux formations. La « visio » n'a certainement pas ajouté de frein à la participation, que du contraire ! Mais sans parvenir encore à toucher la majeure partie, non connectée, des membres.

Tous ces éléments évoquent une gouvernance à revoir plus fondamentalement et enrichir, afin de faciliter le faire mouvement !

**Une capacité à générer des effets et de l'influence surtout par l'Éducation et le Plaidoyer**, mais l'impact en termes de visibilité du réseau, de mobilisation sur les nouveaux enjeux de la transition à l'interne (et donc aussi à l'externe) reste problématique ;

**En termes de durabilité, le réseau a fait la démonstration de sa résilience ces dernières années**, en pleine période de confinement, mais cela ne doit pas occulter les difficultés de renouvellement des bénévoles dans les AL. Ni en particulier occulter les dissymétries dans la répartition des tâches entre membres bénévoles au sein des AL et parfois les tensions qui conduisent à des abandons voire des fermetures de boutiques. Il apparaît notamment que l'engagement des salariés par les AL pourrait être un enjeu important pour l'avenir en même temps que l'ouverture aux acteurs de la transition. Ce qui nécessite de revoir sensiblement le modèle de boutique dans sa forme actuelle pour un modèle plus éclaté, sur le plan des espaces comme des formes d'emploi.

**Ce travail confirme aussi que le réseau reste réputé surtout pour son rôle dans l'éducation au Commerce Équitable, mais ne pèse plus beaucoup dans l'essor des ventes dans le secteur**. En termes de Plaidoyer certains membres d'AL, la Direction, et certains élus au niveau national jouent un rôle important essentiellement de relai, plus rarement de porteurs de campagnes. Mais quand ils le sont, comme dans le cas du Pacte pour la Transition dans les Hauts de France, ils apparaissent très porteurs des nouveaux enjeux de relocalisation et de fédération des actions.

Tout ceci nous conduit à conclure que si le projet a été important pour la Fédération, ses objectifs - de renforcement de capacité à tous les niveaux afin de mieux faire « mouvement » - restent encore très largement d'actualité dans mais mériteraient un certain nombre d'aménagements importants. Une des réponses importante transversale aux trois questions principales de l'évaluation pourrait être : la capitalisation aux « CAM » (Campagnes d'Animation à la Mobilisation). Car en effet, la capitalisation est apparue importante à bien des égards :

- pour comprendre le fonctionnement des AL (et un certain nombre de leurs difficultés à mobiliser, à s'engager) ;
- pour tester une voie à suivre afin de faciliter le renforcement des AL, aussi bien que des salarié-es, dans leurs capacités et propension à tirer enseignements des activités et des expériences menées ;
- pour dégager une politique maison en matière de mobilisation à la fois à l'interne (remobilisation), à l'externe (ouverture à de nouveaux membres et accompagnement progressif à une montée en responsabilité), vis-à-vis de nouveaux partenaires (mobilisation dans des actions fédératrices des « acteurs en transition ») ;
- et en définitive, pour renforcer les capacités de sensibilisation et d'influence du grand public.

Mais cette capitalisation demande encore à être finalisée et institutionnalisée en documents de « politiques générales » et en « pratiques ».

**Différentes recommandations** ont été produites dans cet esprit qui s'adressent à chacun des niveaux de la Fédération. Des recommandations qui touchent aussi à la gouvernance et plus encore à une certaine culture qui présente le risque d'enfermer dans la revendication d'une identité plus close qu'ouverte à d'autres partenaires. Il y a cependant ici autant de forces qui vont dans le sens d'un éclectisme militant que d'une défense identitaire un peu close. Compte tenu du potentiel toujours très reconnu de la FAdM, notamment en termes d'Éducation au Commerce Équitable, il apparaît très important d'appuyer encore quelques années l'orientation générale des instances et de la Direction à faciliter la « mue » vers l'ouverture à la transition à l'échelle territoriale, en termes d'espaces, de partenariats, en termes de mixage entre salariés, bénévoles actifs et bénévoles retraités.

# 1. INTRODUCTION GENERALE

L'évaluation du projet « *Tous artisans de ce monde* » arrive à un moment particulier et dans un contexte particulier. Il ne peut être apprécié si on ne le replace pas dans un double mouvement qui lui donne une perspective particulière :

- Ce moment particulier est celui de la période Covid qui a bouleversé bon nombre de règles de fonctionnement et d'habitus dans nos sociétés depuis 2020,
- Le contexte est celui d'une Histoire particulière, portant sur une période bien plus longue, qui est celle du commerce équitable (CE) en France, longtemps convergente avec celle du mouvement Artisans du Monde (AdM). Mais qui ne l'est plus totalement.

Il n'échappera pas non plus que la dimension « âge » joue aussi dans l'évolution du mouvement et les capacités à développer un tel projet. Particulièrement par rapport à un projet qui envisage de « renforcer les capacités » de bénévoles des associations locales, mais également des salariés du secrétariat nationale.

Reste enfin la crise ukrainienne toute récente et l'urgence écologique de plus en plus évidente, toutes deux « confirment la nécessité d'accélérer la transition de l'agriculture et de l'alimentation vers des systèmes agroécologiques productifs, plus diversifiés et autonomes - permettant de concilier une résilience à la fois écologiques et économique »<sup>2</sup>. systèmes qui auraient tout intérêt à être portés principes du commerce équitable (comme rappelés ci-contre)

Les engagements du commerce équitable tels que définis par la loi	qui
<ul style="list-style-type: none"><li>• Des <b>prix rémunérateurs</b> pour les producteurs, basés sur les coûts de production et une négociation équilibrée ;</li><li>• Un <b>partenariat commercial pluriannuel</b> entre les producteurs et les acheteurs</li><li>• Le <b>versement d'un montant supplémentaire</b> pour financer des projets et dynamiques collectives</li><li>• Une <b>autonomie des producteurs</b> grâce au renforcement des organisations de producteurs avec une gouvernance démocratique</li><li>• La <b>transparence</b> et la <b>traçabilité</b> des filières</li><li>• La <b>sensibilisation des consommateurs</b> à des modes de production socialement et écologiquement durables</li><li>• La valorisation des modes de production <b>respectueux de l'environnement et de la biodiversité</b>, tels que l'aéroécologie.</li></ul>	plus
	Des par les

Ces temporalités jouent de façons très diverses sur la dynamique du projet. Tout ce rapport cherche à mieux en rendre compte, après avoir répondu aux questions évaluatives. Cela nous est apparu progressivement important non seulement afin de mieux expliquer ou justifier certains écarts aux attendus du projet, mais aussi pour mieux identifier les pistes de recommandations pour des financements ultérieurs.

Car le présent projet avait surtout pour objectif de « renforcer les capacités ». Les capacités des principaux métiers de la fédération :  **vendre** (à travers les boutiques ou en dehors),  **éduquer** (dans l'informel), influencer (par le  **plaidoyer** ) ; mais, plus particulièrement encore, les capacités de l'équipe salariée à  **capitaliser**  et à mieux  **suivre-évaluer**  les activités menées.

Ceci dans l'esprit (ici plus en arrière-plan), de renforcer les capacités à donner à voir ce qui se fait, et à en définitive attirer de nouveaux bénévoles.

De manière générale, on peut d'emblée annoncer la couleur : le projet a permis de faire avancer un certain nombre de ces enjeux de renforcement capacitaires, parfois là où on les attendait moins (la modernisation informatique), mais il reste des résistances qui nécessiteraient un diagnostic plus conséquent du fonctionnement organisationnel et institutionnel à l'échelle des associations locales comme du Secrétariat National. Ceci afin d'accompagner le réseau FAdM dans une mutation qui n'est pas évidente mais qui vaut la peine : D'une part, parce qu'il reste un dispositif

<sup>2</sup> CEF 6 mai 2022 Sécurité alimentaire, inflation et transition climatique : La pertinence des principes du commerce équitable face aux crises.

important à l'échelle nationale pour accompagner la progression du Commerce Équitable (le plus actif semble-t-il en matière d'éducation au CE notamment), d'autre part parce qu'il constitue une forme d'engagement (l'engagement bénévole de personnes âgées en solidarité internationale) qui devrait s'amplifier compte tenu d'une part de notre démographie, et pourrait surtout constituer une alternative aux évolutions des politiques de financements en faveur du sécuritaire et de l'humanitaire, au détriment des enjeux plus structurels de « développement ».

Cependant, comme on le verra, il apparaît important de revoir les façons d'accompagner la fédération et en particulier d'accompagner le **changement** à différents niveaux. L'esprit général de nos recommandations étant de proposer que la fédération se renforce sur cet enjeu du changement à travers : une théorie du changement pragmatique et opérationnelle (en particulier une stratégie de recrutement), et des outils de diagnostic et de suivi des associations.

Notre évaluation s'est déroulée de janvier 2022 à mai 2022. Elle a été réalisée par Marc Totté (Coordinateur d'Inter-Mondes) et Marius Nkounawa (co-directeur). Elle s'est employée – dans le temps et les moyens impartis – à rencontrer un échantillon d'Associations Locales (AL) de la fédération AdM (14 sur 108, soit 13%) et à réaliser des entretiens avec l'équipe salariée (en individuel et en collectif), avec des partenaires (CEF, MM Oxfam) et à exploiter la documentation existant sur le projet (rapports d'activité, document de financement, fiches de capitalisation), la riche communication (webinaires, supports vidéos, PV de réunion de Commission ou de Comité, etc.).

Elle ne prétend pas être exhaustive, mais pense avoir trouvé à travers le croisement des sources d'informations et lors des rencontres de restitution suffisamment de convergence pour présenter ce qui suit.

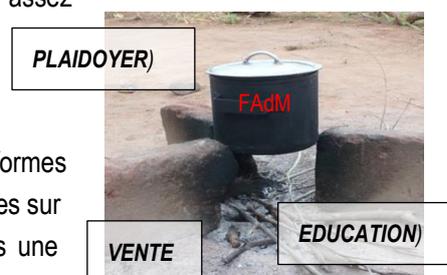
Tous nos remerciements vont aux Associations locales et aux salariés pour leur accueil et leur franchise lors des différents entretiens que l'on a pu avoir en présentiel ou à distance.

## 2. CADRAGES

### 2.1. Histoire de FADM

Le réseau FAdM est un réseau ancien (1974 !), qui porte une identité fondée sur l'investissement en **Commerce Équitable**, et plus précisément l'idée de refonder le rapport au **commerce** (et plus globalement à l'économie ?) en développant des dimensions **éthiques** (fondée sur un principe d'« équité », plutôt que d'égalité ?) dans différentes directions depuis longtemps (même si cela n'est forcément pas généralisé en pratique). Ce qui domine dans l'histoire du réseau c'est l'origine d'une remise en cause d'un commerce dyssymétrique et la nécessité d'un rééquilibrage des « termes de l'échange » dans les rapports nord-sud. Plus récemment, et plus difficilement encore, la nécessité de rééquilibrages dans le rapport au local, dans l'inclusion, dans les rapports de genre, dans les rapports aux changements climatiques, dans le rapport à l'environnement...

Cette représentation qui ressort de nos entretiens, n'est donc pas sans débat interne et il n'est pas certain non plus qu'elle soit celle des partenaires extérieurs. Si ces derniers semblent assez unanimes (d'après les compte-rendu d'entretiens avec quelques principaux partenaires) sur l'importance du réseau et en particulier du point de vue des investissements réalisés dans **l'éducation** et les **formations** au Commerce Équitable, un certain nombre font état d'une inertie par rapport aux nouvelles formes que prend le Commerce Équitable, et de formes de défenses un peu radicales sur ce qu'il doit ou ne pas être (qui s'expriment dans le choix du label, dans une défense identitaire pouvant apparaître comme close,...).



Ce qui est tout à fait reconnu c'est une identité reposant sur trois piliers en termes d'action : **la vente- l'éducation - le plaidoyer**. Avec une tendance dans les Associations Locales à mettre l'accent sur la vente et à avoir plus de difficultés à développer les autres piliers, si ce n'est dans les campagnes et évènements (qui offrent la possibilité de marier spontanément les 3 vocations). En complément, une équipe salariée et des instances très investies sur l'éducation, le plaidoyer.

Le modèle politique est en pleine évolution avec, depuis le début du projet, un « bureau collégial » présenté comme plus dynamique, des commissions et groupes de travail divers, évolutifs, articulant administrateurs et salariés, et traitant généralement de thèmes bien en prise avec les enjeux à moyen ou long terme du réseau (voire de la société). Un modèle assez horizontal également avec peu de hiérarchie dans l'organisation. La relation directe entre AL et Fédération est plutôt considérée comme un atout. En conséquence (?<sup>3</sup>) le niveau Régional existe mais est peu structuré.

Du point de vue organisationnel, l'organigramme montre un modèle en réseau<sup>4</sup>, structuré autour de 3 pôles : Communication (et animation du réseau), Éducation (plaidoyer et renforcement des capacités), pôle Support et Conseil (et Vie associative). Ce qui est placé entre parenthèses apparaissant comme des dimensions plus transversales.

On est selon les pôles, sur 2,5 ETP (Communication), 3,5 ETP (Éducation, Relations avec partenaires & Plaidoyer, Renforcement de Capacités,) à 3,5 ETP (Support Conseil) et 1 Délégué Général. Soit plus de 10 personnes au total pour suivre et gérer un dispositif sensé disposer de 123 associations membres<sup>5</sup> et près de 3000 bénévoles !

En matière de genre, 85% de bénévoles et 80% de salariées sont des femmes (mais les postes à responsabilité restent occupés à 70% par des hommes)

Les principaux enjeux qui se posent au réseau concernent (premier entretien de cadrage avec l'équipe) :

- Le vieillissement de la population de bénévoles de manière générale
- La difficulté de mobiliser-intégrer de nouveaux membres bénévoles ;
- Le renforcement des capacités des bénévoles à développer les 2 autres piliers (éducation et plaidoyer) ;
- Le suivi-évaluation-capitalisation dans un souci de valorisation des pratiques et de visibilité des actions.

## 2.2. Le CE à l'épreuve de transformations structurelles

De manière assez générale, le commerce équitable a connu depuis sa naissance dans les années 1940 un développement considérable, en s'adaptant assez habilement aux différentes problématiques qui ont rythmé la solidarité internationale depuis sa naissance (crises alimentaires, crises climatiques, crises financières et économiques, transformations des manières de produire, de vendre et de consommer, crises migratoires...). Aujourd'hui encore, le commerce équitable est une porte d'entrée majeure dans la question de l'économie sociale et la solidarité internationale. C'est en tout cas de cette manière que la Fédération des Artisans du Monde (FAdM) le mobilise en partie ces dernières années : d'abord à partir de 2010 autour des actions d'éducation à travers trois projets « éduquer pour engager » de trois ans chacun, et, depuis 2019, en raison des défis soulevés par la dernière phase de ce projet et des attentes exprimées par les associations locales. L'action de la FAdM est aussi construite (via le Cadre d'Orientation Stratégique et le projet « *Tous artisans de ce monde* » qui en est une concrétisation), autour de l'engagement des acteurs dans les Objectifs du Développement Durable (ODD) et dans les transitions citoyennes. En effet :

<sup>3</sup> Il n'y a pas forcément de relation de conséquence et il n'y a pas forcément consensus aussi pour reconnaître l'utilité d'un salarié au niveau régional. De plus, il est de plus en plus compliqué d'en obtenir suite à la réforme de la décentralisation.

<sup>4</sup> En tout cas dans sa représentation, mais qui pourrait être interprété selon d'autres « modèles » : « en arbre » voire « en trèfle » ?

<sup>5</sup> 108 membres actifs et 15 membres relais (dont 2 au moins sont sans activités de ventes) (source : note de Claude Chosson, 20 janvier 2022)

*« Le réseau AdM peut être un carrefour des alternatives et des transitions au service des ODD dans les territoires : de par son maillage actuel et les alliances à renforcer localement. Il s'agit de poursuivre la mise en lumière et accompagner les convergences locales entre les AL AdM et les acteurs de la transition, des circuits-courts, au travers d'événements communs (festival des transitions), de la campagne « Pacte pour la transition » et du magasin AdM qui doit être identifié comme un lieu des transitions, un lieu d'information et de sensibilisation sur les alternatives, et accueillant ces acteurs »<sup>6</sup>.*

Pourtant au-delà de ces premières considérations, le secteur du CE est en pleine mutation. Laquelle mutation se manifeste par l'entrée en jeu de différents acteurs qui investissent le secteur de manière décomplexée, imposant non seulement une recombinaison des interactions entre acteurs du CE en France, mais surtout en apportant de nouvelles manières d'investir le CE, et obligeant ainsi le secteur en général et la FAdM en particulier à reconsidérer les bases de son action : modèle économique, et politique, matières à inclure dans ce « paradigme d'équité » (le genre, la question climatique et environnementale...), l'engagement bénévole et militant...

Le contexte général met donc en lumière une tension normale, mais pas du tout évidente à gérer, entre la préservation des bases éthique du CE, et les réflexions autour de la mue nécessaire de l'institution dans le paysage français.

### **2.3. La particularité d'une intervention en pleine période de crise sanitaire**

La crise sanitaire crée un contexte d'intervention qu'il faut prendre à sa juste mesure. C'est-à-dire en considérant à la fois les difficultés qu'il fait naître (sans pour autant toutes les lui attribuer) et les opportunités d'évolutions qu'il permet. Le contexte du projet s'est considérablement modifié avec la crise de la pandémie au Covid-19. La pandémie a aggravé les autres crises économiques et sociales dans tous les pays, exacerbant ainsi les inégalités, la pauvreté et l'insécurité alimentaire. Dans les associations locales, elle a grandement affecté la participation d'un public majoritairement à risque à la réalisation de réunions diverses, d'activités d'éducation, de campagnes de vente, d'événements divers (Festisol, Alimenterre...). Mais encore, la crise a empêché le dispositif du commerce équitable de fonctionner normalement :

- Accueil en boutique fortement limité (notamment le volet sensibilisation sur le commerce équitable qui accompagne en principe la vente, et la vente limitée des produits artisanaux) ;
- Des difficultés d'approvisionnement en raison de la paralysie des transports internationaux ; la fermeture des ateliers et de transformation la difficulté d'accès aux marchés nationaux et internationaux pour l'écoulement des stocks.
- Mais aussi, pour un public de bénévoles qui fait partie du public le plus à risque, l'exigence, voire le besoin ressenti de se confiner...

Ceci étant, nous avons aussi pu identifier des difficultés institutionnelles et organisationnelles à la Fédération que le projet vient révéler, et sur lesquels la crise n'a eu qu'une emprise marginale. Ces difficultés sont en réalité des tensions tout à fait normales, liées au fonctionnement de toute institution, mais sur lesquelles il est important d'agir. Dans le présent rapport, nous en faisons la description, et des recommandations pour transformer des tensions en opportunité de changement.

A l'inverse on peut dire d'emblée que des dynamiques importantes ont été enclenchées grâce à la pandémie au Covid 19. Dans les paragraphes qui suivent, nous tentons de documenter la résilience des acteurs et le travail important des salariés pour adapter les outils et méthodes. Nous essayons aussi d'isoler les effets-leviers de cette résilience, et ses limites, de manière à ce que cela puisse aussi servir à impulser un véritable changement.

---

<sup>6</sup> Extrait rapport d'exécution intermédiaire AFD-FADM-juin 2019 - déc. 2020.

## 2.4. Sortie du Covid : la résilience comme prémices de changements à soutenir...

La crise de la Covid n'a pas empêché le projet de se dérouler. Des adaptations importantes et rapides, signes d'une importante résilience sont observées. Trois éléments permettent d'illustrer ces adaptations : (i) Une focalisation sur les activités de vente dans de nombreuses associations pour supporter les charges incompressibles ; (ii) le renforcement (virtualisation-digitalisation) de la communication avec des outils plus adaptés au distanciel ; (iii) et le renforcement de la participation bénévole moins exposée.

### 2.4.1. Focalisations dans les AL sur les activités de ventes

Pendant la crise, le discours sur le commerce équitable trouve un écho des plus favorables, en montrant le caractère mondialisé de la production et des échanges commerciaux et l'extrême vulnérabilité des petits producteurs, artisans et commerçants. Passée la première période de confinement en 2020, plusieurs boutiques se sont organisées pour offrir des permanences. Dans plusieurs magasins, on a pu constater une demande légèrement plus forte de produits commerce équitable, mais aussi une participation plus importante de nouveaux bénévoles, ce qui a permis de suppléer le confinement des bénévoles plus âgés et donc plus exposés.

### 2.4.2. Le développement des outils de communication adaptés au distanciel

La situation sanitaire a permis au réseau AdM de sauter le pas du numérique en développant et en s'appropriant des outils numériques. C'est par exemple la dotation d'un logiciel libre et crypté de formation en ligne, Big Blue Button, pour s'assurer de la protection des données des bénévoles et autres utilisateurs et utilisatrices ; mais aussi la mise à disposition d'un système efficace pour ses activités en ligne (réunions, assemblées, formations) ; de pouvoir poursuivre ses activités de mobilisation en ligne grâce aux fonctions participatives du logiciel. En tant que tête de réseau, la FAdM a choisi ce logiciel qui permet à chaque association membre de se créer un compte et de l'utiliser pour l'ensemble de ses réunions à distance. Plusieurs bénévoles ont été formé-es aux outils de la visioconférence. Enfin, d'autres activités liées essentiellement à la communication ont été développées : il s'agit de la refonte de la charte graphique pour mieux transmettre le dynamisme du mouvement ; de la mise à jour de plusieurs supports qui dataient de 2014 et avant ; et du travail de création d'outils personnalisables à destination des associations (précision des besoins dans le cadre des Rendez-vous Com' mensuels).

### 2.4.3. En conclusion, un contexte qui a renforcé la participation des acteurs

La conclusion que la Fédération tire par rapport au contexte Covid est qu'il a créé une fenêtre d'opportunité pour le commerce équitable. À la fois de manière générale, où on a pu recueillir des témoignages sur un plus grand intérêt des citoyens à la question du CE, des audiences légèrement supérieures aux publications écrites et vidéo en ligne. Et aussi à l'intérieur du réseau, avec une participation plus importante à des réunions, la communication à distance rendant plus accessibles les réunions, les rencontres... à un plus grand nombre de personnes et d'associations locales AdM, touchant ainsi de nouveaux et nouvelles bénévoles qui ne participent pas habituellement à des réunions régionales, Assemblées Générales, formations<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Extrait rapport d'exécution intermédiaire AFD-FADM-juin 2019 - déc. 2020

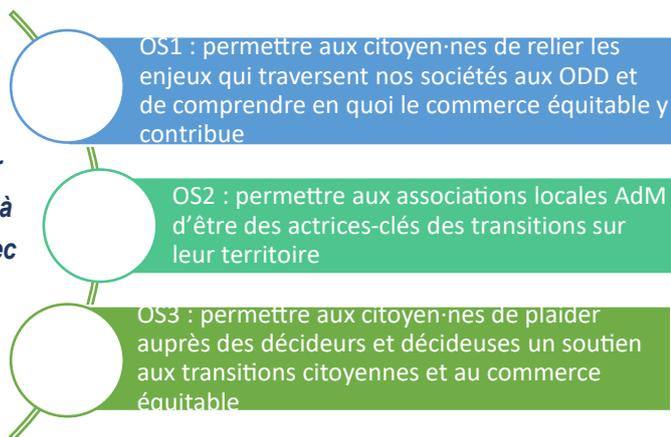
## 2.5. Le projet TAdM (2019-2021) et ses attendus dans ce contexte

### Ce qui est déclaré dans le document de projet :

L'objectif général du présent programme sous-évaluation est de « **créer du pouvoir d'agir pour des transitions au service des ODD, grâce à l'alternative du commerce équitable avec Artisans au Monde** ».

Cet objectif se décline en trois objectifs spécifiques illustrés ci-contre.

Le cadre général du projet →



Il est porté par une stratégie d'intervention précise visant à « **outiller, former, accompagner** » les membres du réseau FAdM autant que des associations et publics relais via des démultiplicateurs à l'échelle de territoires.

Cette stratégie étant complétée suite à la dernière évaluation, par un dispositif de type SEC - Suivi-Évaluation-Capitalisation-Valorisation – animé par l'équipe interne de salariés.

### Ce qu'il faut souligner :

C'est l'importance dans ce projet de la composante « **structuration du milieu associatif** » d'une part et le « **renforcement des capacités** » plus liées à l'ingénierie « projet ». Le premier afin de mieux « *soutenir l'accompagnement des associations locales Artisans du Monde dans leur fonctionnement associatif, le bénévolat... socle essentiel pour pouvoir mener des actions d'ECSI sur les territoires* » et le second pour mieux planifier, anticiper ce qui est à faire et puis mieux valoriser, tirer enseignement, de ce qui a été fait. C'est ainsi que la Fédération s'est dotée durant ce projet notamment d'un Cadre d'Orientation Stratégique qui est en train d'être décliné en Plan d'Action Stratégique.

C'est le premier projet résolument tourné vers la fédération, les appuis en direction des acteurs et actrices de l'éducation formelle ayant été « déplacés » dans un autre projet : « Fair Futur ».

## 2.6. Les attentes de l'évaluation

### 2.6.1. La demande générale

La demande peut être qualifiée de normale, prévue dans le cadre de la convention avec l'AFD. Sa modalité, une évaluation externe, est plutôt considérée comme une opportunité pour « *ajuster nos stratégies et pratiques, et alimenter les échanges et réflexions qui ont démarré (AMI déposé) pour la construction du futur projet triennal qui sera déposé à l'AFD fin juin 2022* ».

Le cadre est donc propice à une intervention apaisée sans mise en relief de problèmes particuliers. Elle s'inscrit dans un processus de redevabilité normale permettant de « *mieux rendre compte* », mais dans le même temps, doit être porteuse d'éléments propices à instaurer « *une réflexion stratégique sur l'évolution des modes d'action de la FAdM en matière d'ECSI* ».

La dimension prospective est clairement soulignée : « L'évaluation externe sera une étape importante dans la redéfinition des axes du prochain projet proposé au soutien de l'AFD. Elle viendra aussi alimenter l'élaboration d'axes

du plan d'actions stratégiques qui découlera du futur Cadre d'orientation stratégique 2021- 2026 du mouvement Artisans du Monde voté à l'AG en juin 2021 ».

### 2.6.2. La délimitation de l'objet

Il s'agit bien d'évaluer le dernier projet de 3 ans intitulé « Tous artisans de ce monde » mis en œuvre de 2019 à 2022. Au-delà des activités plus classiques de sensibilisation, mobilisation citoyenne, de renforcement des capacités menées depuis longtemps (et qu'il faudra apprécier au regard de la pandémie covid et des transformations des pratiques qu'elle génère), trois volets surtout sont pointés par les TdR :

- La qualité et les retombées de l'accompagnement des associations membres sur le renforcement des associations locales AdM (renouvellement des moyens humains : bénévoles, volontaires en service civique, salariés; leur fonctionnement et communication interne...) pour être en capacité de continuer à porter le projet AdM dans ses trois dimensions : vente, éducation et plaidoyer ;
- La capacité à capitaliser, valoriser et mutualiser les pratiques du mouvement ;
- L'efficacité et l'efficacé des actions qui visent à renforcer les liens avec les acteurs.trices de la transition sur les territoires pour engager une mue du mouvement AdM.

## 2.7. Méthode et limites du travail

Après la présentation de l'enrichissement proposé aux Termes de Références (posé dans la note de cadrage) nous présentons la méthodologie générale utilisée.

Ensuite les limites du travail sont précisées.

### 2.7.1. Les Quelques enrichissements sur le questionnement

Le cœur du sujet est certainement le renouvellement à terme du réseau étant donné son évolution démographique. Les enjeux pour l'évaluation vont être d'abord de bien poser les bonnes questions et puis de voir comment faire remonter des idées. Il va falloir aussi que l'on évite (en tant qu'évaluateurs) de se disperser afin de mettre l'énergie (et les moyens disponibles) sur l'essentiel.

Dans cet esprit, je pars du principe que la vente n'est pas un problème. Il s'agit par ailleurs d'un projet d'ECSI. Ce sont les autres piliers qu'il s'agit de renforcer et plus particulièrement la propension à les faire un peu plus assumer par et dans les AdM. L'éducation par les salariés (et par certains bénévoles) n'est pas non plus un problème même si cela mérite d'être bien documenté au titre des avancées et du modèle économique (étude emploi).

Les grands attendus du projet - Structuration du Milieu Associatif et le Renforcement de Capacités - devraient donc être appréciés à l'aune du potentiel de changement sur :

- **L'accompagnement à la mobilisation-intégration de bénévoles**
- **L'accompagnement à ce que les bénévoles soient sur les deux autres piliers : éducation et plaidoyer.**

De ce point de vue il apparaît important de voir si l'on pourrait durant cette évaluation un peu plus documenter comment fonctionne cette ***mobilisation-intégration***. Plus concrètement encore : comment on « engage » à s'engager plus ? N'ayant pas trouvé de théorie opérationnelle de l'engagement ou de pédagogie de l'engagement autre que *l'éducation* et la *sensibilisation* nous avons proposé d'enrichir le travail de questions portant sur le fonctionnement de l'engagement (voir encadré) :

#### Grille de questions indicatives déduite des premiers entretiens

##### 1. La mobilisation – intégration :

- comment déjà sont « mobilisés » ceux qui viennent en boutique et paraissent intéressés (est-ce qu'on leur donne bien en plus des flyers de FAdM, d'autres documents (ça ne coûte pas grand-chose et peut rapporter (intérêt manifeste) ? est-ce qu'on leur sert un discours et lequel (« toujours le même depuis 10 ans ») ? ...

→ Bref, comment on « amorce » ?

- une fois l'amorce établie comment on s'en sert pour un peu plus ?

comment on crée un lien, ou une opportunité de « faire quelque chose » de plus ? par quels moyens, quelles modalités ?

→ quel « pied dans la porte » ?

- une fois le lien établi comment on le renforce ? comment on induit la demande d'éducation ? comment on induit la demande de formation ? ou autre : plaider ?

→ quels préalables, comment on suscite ?...

- une fois l'engagement dans une première activité, comment on ancre et on intègre ?

→ Quelle responsabilisation, etc.

Proposition : Documenter une sorte de « théorie pratique de l'engagement » ou de « pédagogie de l'engagement » à partir des pratiques les plus réussies, les plus convaincantes. En même temps que l'on documente comment on le fait et ce qui a changé en 3 ans, on travaille les recommandations possibles.

##### 2. L'accompagnement de la mobilisation-intégration et l'accompagnement au Plaidoyer :

Les pôles sont-ils suffisamment dédiés à cela ?

Les administrateurs suffisamment responsabilisés dans ce rôle ?

Les responsabilités sont-elles à la fois suffisamment partagées, distinctes et suffisamment collectives, communes ?

Les dispositifs mobilisant des administrateurs suffisants, efficaces (au niveau des associations locales, de la fédération) ?

Les responsabilités sont-elles à la fois suffisamment partagées, distinctes, suffisamment collectives, communes (aux 2 niveaux) ?

### 2.7.2. Méthodologie suivie

Étant donné que la grille supplémentaire supposait d'aller plus en profondeur dans les associations locales pour « voir » et « vivre » comment les choses se passent, nous avons choisi un échantillon d'associations locales installées dans des régions plutôt éloignées du Secrétariat National, et dans des associations réputées pour connaître soit quelques difficultés, soit au contraire un dynamisme particulier.

Le choix de 14 associations s'est fait en définitive sur base d'une proposition d'une vingtaine d'associations faite par l'équipe de FAdM :

7 associations ont été rencontrées « physiquement » : nous avons pris le temps (généralement une demi-journée) pour bien échanger sur les principales questions évaluatives mais surtout pour observer :

- Comment les gens sont reçus ;
- Comment les bénévoles interagissent ;
- Quels sont les principales articulations dans l'entourage proche.

Certains éléments sur d'autres associations ont pu être collectés indirectement lors des entretiens avec les élus (Montpellier, Annemasse, Hazebrouck) portant l'échantillon à 17 AL.

Régions	Association FAdM
Hauts de France	Amiens, Lille, Arras, Tourcoing
Normandie (notamment pour les partenariats avec acteurs de la transition...)	Fécamp, Louviers, Harfleur, Le Havre
Poitou -Charentes	La Rochelle
Grand Est (dynamiques positives)	Metz, Bourg-en-Bresse, Charleville-Mézières
Ile de France (notamment constitution nouvelles AdM et tensions avec certaines...)	Montreuil, Asnières-sur-Seine

Des entretiens ont également été menés dans le premier cercle :

- 3 élus de la FADM
- 6 salariés du SN et échanges supplémentaires avec Gérald (02) et Claude (02).

- 2 Entretiens/ pré-restitution avec l'équipe salariée

Des entretiens avec les partenaires du second cercle

- Entretiens avec responsable CEF
- Entretien avec responsable partenariat d'Oxfam Magasins du Monde Belgique
- Entretiens avec différents partenaires au Hangar 0 de Honfleur
- Entretiens avec commerçants-partenaires de la boutique AdM de Lille
- ...

Pour le reste le travail a également consisté en :

- La lecture des documents et recherche sur le site et l'intranet d'information (bonne pratiques, rapports de commissions ou de comités, produits de la capitalisation, entretiens des membres de la fédération avec les partenaires du CE en France et en Europe...).
- La participation à des visio en lignes : « Rendez-Vous Educ » mois de février...;
- Vision sur l'Évaluation des Effets de l'éducation (janvier)
- L'analyse de vidéos: compte YouTube de la Fédération, ateliers visio de co-construction du COS, vidéos réalisées par la chargée de communication...
- Participation à des réunions :
  - réunions régionales Haut de France (Arras),
  - réunions Commission éducation,
  - 3 réunions de restitution<sup>8</sup>...

### 2.7.3. Intérêt et limites du travail

L'intérêt du travail relève en partie du temps passé dans les associations à relever des témoignages et à essayer de comprendre leurs contraintes à la fois intérieures (à faire organisation) et extérieure (à faire entourage et être entourées). Cette compréhension de l'AdM dans son milieu s'est révélée très importante pour bien comprendre à la fois la diversité de façons de s'engager en « Artisans du Monde » et les similitudes assez évidentes.

Mais l'on pourrait tout à fait reprocher un échantillon trop limité au final : 16 AdM sur 108 ! Ce plus il peut apparaître qu'au final les associations retenues n'étaient pas forcément représentatives de ce qui se passe dans l'ensemble du mouvement. On sait par exemple que la région Rhône-Alpes est réputée pour son dynamisme et ses liens plus forts avec le SN. Il nous semble toutefois qu'il était plus intéressant pour la Fédération de mettre l'accent là où les choses semblent se passer moins bien pour bien prendre la mesure de ce qui entrave le mouvement et la propension à renforcer les capacités internes.

Par ailleurs, le travail mené à différentes échelles ainsi que mobilisant différentes sources, était suffisamment diversifié que pour donner une image relativement précise, pensons-nous, du réseau avec ses forces et ses faiblesses. Surtout il nous est apparu que les derniers entretiens avaient plutôt tendance à confirmer le constat général et n'apportait plus grand chose de nouveau. Signe généralement que l'on arrive à saturation dans la collecte des informations. Bien d'autres exemples ont pu nous être apportés lors des entretiens avec les élus ou lors des entretiens avec les personnes rencontrées lorsque nous avons participé à des activités.

---

<sup>8</sup> Donc deux ont été réalisées après le dépôt du rapport provisoire

Reste que l'idéal aurait été de faire une tournée systématique. Cela n'était pas possible dans les temps et moyens impartis. Mais cela nous semble répondre à un enjeu important du mouvement : refaire lien !

Des travaux imprévus ont aussi jalonné cette évaluation avec de nouveaux échanges avec la responsable de la vie associative ainsi que d'autres personnes de l'équipe. Ces travaux complémentaires ont enrichi notre perception.

Nous n'avons pu cependant nous entretenir avec des personnes du troisième cercle relatif aux organisations partenaires de formations hors scolaires : médiathèques, centre culturels, centres sociaux... Le confinement a limité les actions dans cette sphère, mais elles apparaissent importantes dans certaines localités et tendent à mieux s'articuler avec l'éducation plus « formelle » dans les écoles. Ce serait d'autant plus important que comme le rapporte la responsable du pôle éducation, il y a peu d'évaluation hors scolaire.

### 3. CONSTATS

Ce chapitre répond aux principales questions évaluatives telles que proposées dans les Termes de références initiaux et enrichi de nos propres questionnements exposés au chapitre précédent.

#### 3.1. Cohérence et pertinence

Pour rappel la commande porte sur les questions suivantes :

Critères	Questions évaluatives	Commentaires
<b>Pertinence</b>	Apprécier la pertinence des postulats fondateurs en particulier (tel que nous le comprenons) l'importance aujourd'hui de travailler ces questions ici également à travers l'ouverture du commerce équitable à des organisations de producteurs en France Apprécier la pertinence d'un projet orienté « renforcement de capacités internes »	La pertinence sera analysée dans un esprit plutôt d'enrichissement

Pour rappel également, ces questions de pertinence se réfèrent à l'adéquation du projet (et de sa logique d'intervention) à trois dimensions : le besoin (quel est-il ? comment l'objectiver ?) ; la demande (quelle est-elle ? est-elle convergente ?) ; l'intérêt (en particulier les intérêts d'acteurs qui peuvent orienter l'expression des besoins/demandes en fonction de leur propre intérêt, comparé à l'intérêt commun du collectif d'acteurs, voire l'intérêt général de la société qui se rapproche alors de la cohérence)

##### 3.1.1. Une cohérence certaine à agir dans le cadre des ODD et des transitions citoyennes

La rencontre entre les Objectifs de Développement Durable (ODD) et le CE se fait, en théorie, très naturellement. En effet, la sensibilité du CE aux inégalités sociales et économiques mondiales et à la protection de l'environnement rappelle (tout comme les ODD), les nécessaires transitions, atténuation et adaptation de nos modes de vie aux grands enjeux mondiaux, qu'ils soient économiques, sociaux, environnementaux ou politiques : le dérèglement climatique, la pauvreté, la faim, l'exclusion...

Cependant cet extrait du rapport narratif de la tranche 1 du projet TAdM, pose bien cette rencontre comme un enjeu voire un défi, pas forcément gagné à l'avance :

*« Le réseau AdM peut être un carrefour des alternatives et des transitions au service des ODD dans les territoires : de par son maillage actuel et les alliances à renforcer localement. Il s'agit de poursuivre la mise en lumière et accompagner les convergences locales entre les AL AdM et les acteurs de la transition, des circuits-courts, au travers d'événements communs (festival des transitions), de la campagne « Pacte pour la transition » et du magasin ADM qui doit être identifié comme un lieu des*

transitions, un lieu d'information et de sensibilisation sur les alternatives, et accueillant ces acteurs. Cette stratégie doit permettre d'inscrire le commerce équitable comme un outil reconnu au service des transitions, favoriser l'engagement de sympathisants, militants de ces organisations avec AdM, et participer au renouvellement des équipes AdM, à leur remobilisation. Savoir accueillir et faire la place aux acteurs locaux, aux alternatives dans les magasins AdM et garder l'ouverture et le lien au monde, aux pays du sud, est une clé de l'avenir d'Artisans du Monde »<sup>9</sup>.

Cela suppose un certain nombre d'aménagements :

« Le projet AdM s'appuie sur un mouvement de citoyens qui doivent être formés et outillés, et surtout bien accompagnés pour maintenir un niveau d'engagement fort dans les AL. Si le réseau AdM a su se développer depuis son origine en 1974, le réseau s'essouffle depuis 2008, même s'il conserve une résilience importante. La Fédération AdM doit relever le défi du renouvellement des équipes de bénévoles, dont la plupart sont engagés depuis plusieurs décennies au sein d'AdM. La professionnalisation de son réseau par la création et le maintien d'emplois locaux est aussi nécessaire à la pérennisation et la démultiplication des actions au plus près des territoires.

Cette vision, enrichi bien les ambitions posées dans le Cadre d'Orientation Stratégique, par une série de précisions que l'on peut voir comme des conditions opérationnelles : (il faut) « accompagner les convergences locales », faire des magasins des « lieux de transition », des lieux d'accueil, d'information, de sensibilisation, favorisant l'engagement (de sympathisants, de militants), etc... et cela suppose, étant donné l'essoufflement notoire, un accompagnement renforcé des Associations locales.

Ces éléments posent une sorte de cadre d'accompagnement au changement qu'il s'agirait encore de préciser. On pourrait notamment renforcer les conditions et jalons pour « cheminer » vers ce changement attendu :

### **(1) Une implication plus convergente de l'ensemble des acteurs du mouvement**

C'est-à-dire que pour qu'il y ait mouvement il faut forcément que chacun des acteurs (bénévoles simple membres, bénévoles assurant une responsabilité, salariés, Centrale d'Achat, administrateurs, direction) œuvrent dans un direction commune. On a pris conscience de ce que cela pouvait être compliqué dans une fédération constituée d'associations légalement autonomes (contrairement à ce qui se passe dans d'autres modèles du genre<sup>10</sup>).

### **(2) Un engagement plus professionnel**

Entre les désirs de faire, les engagements vis-à-vis des financeurs ou de la direction et les opportunités qui surgissent du réel, il y a à cultiver une certaine distance professionnelle en renforçant les pratiques de priorisation, planification et prévision. Une distance permettant de définir des priorités et de s'y tenir.

### **(3) Une identité redéfinie**

Le cadre d'Orientation Stratégique, formule dans son axe 4 le besoin de « renforcer l'identité militante d'AdM ». Cette orientation jugée importante, peut rapidement être en tension avec celle de s'ouvrir à d'autres acteurs, donc d'autres représentations (de ce que c'est que le CE) et d'autres pratiques. Il va donc falloir s'articuler c'est à dire à s'engager avec, en acceptant les éventuelles dissensions et controverses, et en acceptant de partager un certain nombre de contraintes. Il s'agit donc non pas tant de travailler à retrouver son identité que d'en construire une nouvelle, en évitant les effets d'enclosure que génèrent tout travail sur l'identité collective<sup>11</sup>.

Ces conditions semblent ne pas avoir été suffisamment discutées. Elles seraient à décliner en termes d'enjeux (ce qu'on risque de perdre, ce qu'on a à gagner). Ce sont ces enjeux que nous essayerons d'apprécier tout au long de ce rapport,

<sup>9</sup> Extrait rapport d'exécution intermédiaire AFD-FADM-juin 2019 - déc. 2020.

<sup>10</sup>Oxfam Magasins du Monde par exemple où les « boutiques » appartiennent à l'organisation Oxfam et où l'organisation gère directement une centrale d'achat.

<sup>11</sup> Certains témoignages vont en effet dans le sens de la défense d'un CE originel, basé essentiellement sur des relations N-S, et renforcent l'engagement autour d'un label intégré plutôt que plus général. Cela donne l'impression de revendications pour une identité close sur elle-même, tout le contraire de l'enjeu de la transition. Il ne faudrait pas en tout cas sous-estimer l'importance d'un tel chantier sur l'identité.

en suggérant en même temps ce qui nous semble être des pistes porteuses pour une meilleure atteinte de cette ambition générale.

### 3.1.2. Dans cette perspective, la pertinence du projet qui vise à agir sur la structuration du milieu associatif et sur le renforcement des capacités des acteurs locaux

Le projet « Tous artisans de ce monde » intervient à la suite des recommandations du précédent projet triennal d'Artisans du Monde. Il repose sur deux piliers : la structuration du milieu associatif et le renforcement des capacités.

Pour ce qui est de la « **structuration du milieu associatif** », il vise, comme on l'a rappelé, à mieux « *soutenir l'accompagnement des associations locales Artisans du Monde dans leur fonctionnement associatif, le bénévolat... socle essentiel pour pouvoir mener des actions d'ECSI sur les territoires* ».

Structurer le milieu associatif se fait par des actions collectives d'implication dans les collectifs d'associations, la contribution et le relais de campagnes communes avec d'autres organisations **partenaires**. **Le paysage du CE en France est aujourd'hui foisonnant d'acteurs associatifs, alors même** que l'ancrage du CE dans les territoires reste un objectif à conquérir. L'idée est donc de toucher à la fois les acteurs tant associatifs (CEF, WFTO, CFSI, le Forum des associations...) que les collectivités territoriales (mairies et communes) et les lycées.

La pertinence de cet angle d'attaque se justifie par plusieurs réalités des AL que l'on peut encore préciser à partir de ce que l'on a constaté :

- Essoufflement du mouvement (quelques AL qui ont disparues, et quelques-unes sont en voie de disparition) ; on est passé de d'environ 6000 bénévoles à presque 3800 ces 10 dernières années ? ;
- Vieillesse des bénévoles, et la difficulté à recruter, à prendre des responsabilités et s'investir dans l'éducation et le plaidoyer ;
- Un sentiment toujours plus grand d'abandon des AL pour ce qui est de certains de leurs besoins quotidiens de fonctionnement, des procédures de partenariats avec d'autres acteurs locaux, tant associatifs qu'institutionnels ;
- Une tension prégnante dans la manière dont les AL et les acteurs locaux conçoivent le CE (Nord-Sud Vs Nord-Nord), et sur ce qu'elles comprennent comme étant prioritaires pour elles ...

Quant au « **renforcement des capacités** » il ambitionne d'aider à mieux planifier, anticiper ce qui est à faire et puis mieux valoriser, tirer enseignement, de ce qui a été fait. Il est donc parfaitement en phase avec les conditions posées plus haut. La répartition des actions phares de renforcement témoignent de la pertinence des choix et de la bonne compréhension des enjeux en présence :

#### (i) **Sur la formation**

Renforcer les acteurs du pôle éducation avec l'enjeu d'obtenir la certification Qualiopi, de mieux adapter l'offre de formation (thèmes, catalogue...) aux besoins des AL, renforcer la conception d'outils pédagogiques, développer un module de formation de formateurs, etc.

Comme on le verra plus loin, il y a eu aussi le développement d'outils de Communication à distance (visio) au tout début de la pandémie, qui s'est focalisé avec succès « *à vitesse grand V au carré* »<sup>12</sup>, et efficacité sur le développement d'espaces, d'outils interactifs et de supports virtuels pour contrecarrer les effets du confinement.

#### (ii) **Sur la vie associative**

---

<sup>12</sup> Recueil de la parole d'une administratrice de la FAdM.

Quelques enjeux saillants reposent sur les épaules de ce pôle : au plan de la fédération il s'est agi de renforcer les dispositifs de gouvernance avec la mise en place d'un bureau collégial et une meilleure mobilisation des responsables d'association aux discussions. Ensuite il fallait aussi initier et orchestrer les travaux à propos de la mue du mouvement et en particulier tout l'accompagnement des Associations Locales. C'est dans cette logique que le cadre d'orientation stratégique (COS) a été réfléchi et discuté au niveau des AL puis au niveau fédéral. Et enfin, une dimension importante relevait du suivi des producteurs par rapport à certaines évolutions sur des questions stratégiques : relation avec S'M ; orientations du réseau dans les années à venir sur des thématiques et chantiers précis.

### (iii) Sur la capitalisation et le suivi-évaluation

De manière plus transversale ici, une dimension importante consistait à renforcer les capacités de bien mettre en valeur « les bonnes pratiques », de tirer enseignement des difficultés, et de mieux planifier et suivre les activités. Cela portait aussi sur : le renforcement de la mise en œuvre du volet garanties (sur l'ensemble de la filière), les « fiches-profil » des AL, et enfin sur les avancées sur l'évaluation des activités (surtout dans les formations informelles, hors scolaire) et à travers des entretiens auprès des partenaires.

#### 3.1.3. Mais pas ou peu de demandes explicites ?

Il est important de reconnaître que si ces objectifs étaient et restent parfaitement pertinents, il n'y avait pas forcément de demandes explicites. La nécessité d'un travail sur la structuration du réseau et sur le renforcement de capacités interne provenait d'une recommandation de la précédente évaluation. Mais il a manqué un travail pour se réapproprié plus largement cette recommandation.

Du côté des bénévoles les réticences se comprennent aisément dès les premiers entretiens :

*(en substance) « Quand on est à la retraite, on vient principalement pour se faire des relations, garder un lien, sortir de son isolement. A fortiori pour une action qui a du sens et qui va dans le sens de notre engagement ».*

*« Le sujet me plaît mais cela devient trop. J'avoue que là je m'essouffle. C'est trop lourd et c'est trop... professionnel on va dire. Gérer la boutique, les liens avec S'M, avec la Fédération, avec la mairie, avec les collectifs que l'on rencontre, ... il faudrait quasiment être professionnel pour arriver à quelque chose de cohérent ». (Une Présidente d'association locale).*

*« La motivation ? c'est le lien social ! La connaissance avec d'autres personnes je m'étais toujours dit « jamais de bénévolat ». Mais je permets de mettre du temps au service des autres. C'est aussi les valeurs ... mes parents étaient dans le social. C'est inné. Comment se faire des amis, rencontrer des belles personnes » (une membre bénévole engagée en éducation).*

*« Moi je suis arrivée pour faire quelque chose suite au décès de mon mari. Pour me changer les idées. Mais je n'ai aucunement l'intention de prendre plus de responsabilités » (une membre bénévole dans une boutique AdM).*

*« Mais on est parfois trop amateur pour la responsabilité qu'on a quand même ! Une boutique avec toute la réglementation, ... on a beaucoup de choses à étudier. C'est trop pour le temps que l'on peut donner. On est vraiment à la limite. Il y a une dissociation entre ce qu'on doit faire, ce qu'on a envie et pour lequel on a des compétences ». (Une Présidente d'association locale).*

Du côté des salarié-es également la demande était différente :

- Il y a surtout une demande assez générale de mieux prendre en compte les nouveaux enjeux considérés comme étant plus portés par les jeunes : décolonialité, genre, changement climatiques.... ;

- D'autre part une certaine réserve par rapport à la logique projet et ses outils qui enfermeraient dans des objectifs fixés à l'avance par rapport à l'exigence d'autonomie et de créativité;
- Enfin, par rapport à la vie associative une demande claire de ne pas continuer à voir les problèmes uniquement sous l'angle du bénévolat et de son essoufflement, mais de plutôt réfléchir à réenvisager le positionnement général de la structure, voire son arrimage au « bénévolat » dans son modèle d'économie politique.

En d'autres termes, s'il y avait de réels besoins, il n'y avait pas forcément de demandes et parfois des intérêts divergents. D'où l'importance de travailler cela plus finement au-delà de ce que des évaluations ont pu indiquer comme pistes d'amélioration.

Mais un certain nombre de facteurs ont limité la possibilité de le faire :

- des départs non-prévus (départ de la responsable du pôle Éducation, départs dans le pôle Communication) qui ont nécessité des procédures d'engagement ;
- la pandémie au Covid-19 qui a limité les contacts qui auraient été nécessaires pour sensibiliser, convaincre à la nécessité de ces changements.

### 3.1.4. Ne pertinence sans doute à travailler plus finement dans la suite du projet suivant ?

Il nous semble que la fédération doit accentuer le processus de redynamisation du modèle militant et bénévole du mouvement, en prenant en compte les nouvelles mutations de l'engagement militant, de l'engagement des jeunes, du bénévolat et du volontariat, car elles ont des incidences sur la manière dont les AL comprennent et envisagent le modèle économique...

*« Pour l'instant, j'ai du mal de percevoir la partie militante ! elle est passée au second plan et les positions de bénévoles ne se retrouvent pas dans les activités, car on n'a pas suffisamment d'outils, d'espaces de discussion, d'échange et d'écoute pour inclure les avis des acteurs locaux dans le travail. Et cela a un impact sur le CE avec d'une part les personnes qui pensent qu'il faut prendre le recul avec la grande distribution, et d'autres qui pensent que non, qu'on peut faire un mix entre les deux, et du coup on ne sait pas quoi faire pour définir un modèle économique propre à nous » (une salariée).*

Ce constat confirme aussi l'idée que la fédération doit plus discuter des conditions de la mue du mouvement. La recherche d'une plus grande pertinence demande que la réflexion sur la mue soit étendue à la manière de faire mieux coïncider/accorder offre et demande.

D'abord en matière **d'éducation**, entre le catalogue et ce qui se fait dans la réalité il y a un gap que nous analysons dans la partie « efficience », mais qui se résume dans la difficulté à faire remonter la demande, et une focalisation sur l'offre (à inverser peut-être ?) dans les thèmes choisis, mais peut-être plus encore dans les modalités logistiques de la formation : le transport des bénévoles et la portée ou le ciblage des formations qui ne touchent finalement que peu d'acteurs en dehors du réseau (en dehors de tout le travail mené dans les écoles à travers le projet Fair Futur)...

Ensuite en matière de **communication** la nécessité de préciser les objectifs de renforcement de capacités : le travail mené est généralement reconnu comme ayant été salvateur en pleine période de confinement pour dynamiser le réseau. Mais avec la conséquence d'avoir mis les efforts et le temps sur la forme (charte graphique, site...) et pas assez sur le fond (écoute et animation du lien avec les AL) ?

La diffusion des messages pour faire connaître le réseau AdM et les actions menées à travers les grands médias, reste en particulier peu investie (au profit des réseaux sociaux) ?

La communication a une fonction très « centrale » (entre vente, éducation et plaidoyer). Mais elle est, plus que les autres, écartelée entre la réponse à la demande interne (sur les ventes: l'immédiateté d'une communication réseau en « écoute » des AL), la demande externe (les besoins constatés ou les demandes exprimées de visibilité), les objectifs

« assignés » par d'autres (le projet et ses engagements ?) et l'anticipation créative (à la fois l'anticipation des demandes et l'anticipation par la construction de supports plus professionnels ?).

Reste enfin la **vie associative** dont les besoins n'ont sans doute pas assez été déclinés précisément en objectifs et activités dans le projet à partir d'un diagnostic des forces et faiblesses compte tenu des nombreux et diverses attentes assignées à ce pôle, plus ou moins explicites, ainsi que des représentations variées par rapport à ses attributions. Entre la vie associative locale et celle du mouvement beaucoup de choses nous semblent à clarifier. À commencer par définir ce que veut recouvrir vie associative.

Ce travail semble aujourd'hui bien nécessaire étant donné les tensions qui règnent autour de cette fonction importante du Secrétariat National.

### 3.1.5. Conclusion sur la pertinence : une pertinence élevée mais à rééquilibrer et affiner

Au terme de ce chapitre on retient donc que la pertinence était élevée et qu'elle tenait compte de précédentes évaluations. Mais, qu'au-delà d'une simple application de recommandations venant des instances, cela nécessitait de réaliser un travail en interne pour se réapproprier les enjeux, et les décliner en objectifs et activités plus portées par les membres, en fonction de leur situation.

Il apparaît aussi assez évident que ces enjeux de structuration et de renforcement de capacités ne peuvent être résolus en trois ans.

Reste enfin un bémol : renforcer les capacités des bénévoles à être dans le Suivi-Évaluation-Capitalisation (dans une certaine forme d'administration) n'apparaît pas pertinent, compte tenu de la réalité de ce qu'ils ont déjà en charge. À moins d'accroître les salariés dans ces structures. Mais il y a, en bien des endroits, une quasi-impossibilité d'en faire plus actuellement. Ici c'est un peu le modèle d'économie politique fondé encore largement sur le bénévolat qui serait à enrichir.

## 3.2. Efficacité

Un nombre important d'activités a été réalisé, malgré la crise sanitaire, ou en dépit de la crise.

Nous reprenons le détail de ces réalisations en annexe, selon ce qui était prévu dans le cadre logique. C'est là que les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a pu être fait seront présentés.

Le mandat principal de cette évaluation était d'apporter un regard analytique et synthétique sur la capacité du projet à avancer sur les enjeux synthétisés dans trois questions évaluatives :

- (i) *Quelles sont les interventions de la FAdM qui contribuent au RC des membres pour le fonctionnement de leurs structures et la Vente-Éducation-Plaidoyer.*
- (ii) *Comment la stratégie de partenariats de la FAdM participe à l'engagement en faveur du commerce équitable, avec Artisans du Monde ?*
- (iii) *Comment les activités mises en œuvre dans ce projet ont-elles contribué à la sensibilisation des publics cibles et l'engagement avec AdM ?*

### 3.2.1. Quelles sont les interventions de la FAdM qui contribuent au renforcement des capacités (RC) des membres pour le fonctionnement de leurs structures et le vente – éducation – plaidoyer (VEP)

Trois cibles sont visées par le RC : les salarié.es, les bénévoles, et les volontaires de service civique (VSC).

#### Le RC des salarié.es

Il nous faut distinguer les salarié.es du Secrétariat National de ceux localisés auprès des associations locales, dans une région ou une Association et que nous appellerons les salarié.es « locaux ».

#### Principaux constats sur les salarié.es « locaux »

Entre 2006 et 2014, la FAdM disposait d'un fonds qui servait d'aide à l'emploi dans le réseau. Cette aide consistait en une sorte de reversement de la cotisation des AL à la FADM pour les associations employeuses. Mais depuis 2014 ces aides ont pris fin, et c'est le conseil d'administration qui doit revoter chaque année le maintien de cette aide au vu du budget. Or aucune aide n'a pu être votée par le CA pour soutenir l'emploi salarié ces dernières années.

Depuis 2019 cependant, de nombreux mécanismes d'appui au salariat sont partagés avec les AL qui sont intéressées, qu'elles soient régionales ou locales. Il revient alors à celles-ci de monter des dossiers de demande de subvention, ou d'aide à l'emploi (éventuellement en se faisant accompagner par une salariée de la fédération). Pour l'heure les AL n'envisagent pas de recruter et donc cette ouverture n'est pas tellement utilisée : seules 6 AL en 2020 ont demandé des renseignements sur les mécanismes.

La principale source de financement des emplois salariés dans les AL est la bourse EDUC +. De 2012 à 2019 cette bourse était allouée à toutes les associations qui la sollicitait, à charge pour elles de justifier les fonds versés. Mais une sous-utilisation de ce fonds et la lourdeur administrative y relative, de même que des demandes essentiellement en provenance des activités d'éducation a conduit le CA à réorienter cette bourse à l'appui des activités d'éducation. Une convention a alors été signée avec 5 AL qui financent des postes de salariés dédiés à l'Éducation (Montpellier, Gap, Saint-Etienne, Bourg-en-Bresse et Limoges). Ces associations sont donc indiquées comme partenaires du projet soumis à l'AFD et des conventions de reversement de cette subvention sont signées entre la FADM et les associations. Une association de ces AL a été créée - appelée SALAM (association des SALariés d'Artisans du Monde) .(Le montant global prévu pour 3 ans est de 40 000 €, réparti entre les 5 associations au prorata du coût de l'emploi pour chacune et des activités réalisées. Cette bourse permet donc de financer l'équivalent de 2 mois de travail par association sur les 3 ans du projet (juin 2019-mai 2022). C'est donc en réalité un appui assez marginal, qui est surtout investi dans l'achat de matériel fourniture, manuel de formation, organisation d'ateliers, de sessions de formation, bien plus qu'à la rémunération des salariés.

#### Analyse complémentaire et pistes de recommandations

Des retours que l'on a pu avoir, la question de l'emploi n'est pas au cœur des préoccupations et ne semble plus porteuse du développement du mouvement<sup>13</sup>. Car la réduction des ventes et la fin des aides publiques fait que le réseau s'appuie essentiellement sur les bénévoles. Pour ces salarié.es-là - ce sont exclusivement des femmes qui travaillent à mi-temps - il y a une grande stabilité, et un apport certes marginal de la fédération, mais important pour couvrir les postes de dépenses qu'impliquent leurs activités d'éducation.

---

<sup>13</sup> Extrait du rapport descriptif 2020...

En dehors des rendez-vous Éducation, les salariées Éducation du réseau participent de plus en plus à la vie du réseau. Elles sont organisées en association : SALAM (association des salarié.es des AL AdM, membre de la FAdM), et par ce biais étendent leur influence (formations, accompagnement) aux bénévoles, et volontaires du réseau.

### Principaux constats sur les salarié.es du Secrétariat National

Un important travail a été entamé autour de l'enjeu de capitalisation pour renforcer les capacités de suivre et capitaliser les pratiques, afin d'en tirer des enseignements institutionnellement notamment en termes de mobilisation, de recrutement, voire d'influence dans le milieu.

Ce travail apparaît névralgique car trop souvent certains salarié.es en restent sur l'idée que la mobilisation (ou le recrutement, ou l'influence) fonctionne certaines années, pas d'autres, sans que l'on puisse savoir pourquoi. Sans négliger cette dimension relativiste, l'enjeu est donc de sortir du « *ça dépend* » afin de mieux comprendre ce qui se passe.

Concrètement, l'objectif initial de réaliser 16 fiches de capitalisation n'a pas encore été atteint. Ce n'est sans doute pas le plus important : un processus a été lancé et les résultats apparaissent particulièrement instructifs et intéressants pour la Fédération.

En effet, en dépit des difficultés rencontrées lors de ce travail de capitalisation – retard au démarrage, difficultés à faire aboutir le processus, confinements divers et variés,... - les résultats apparaissent bien plus importants qu'il n'y paraît si l'on s'en tient à une analyse quantitative :

- Un thème a été choisi : les Campagnes d'Animation à la Mobilisation (CAM). Ce thème apparaît particulièrement bien choisi pour répondre aux objectifs du projet.
- 5 fiches ont été produites par les salariés du SN ;
- Certaines fiches ont été produites par des représentantes d'associations locales : 2
- Des fiches ont été produites par des salarié.es dans les associations locales d'AdM : 5 (Bourg-en -Bresse, Montpellier, Gap, Saint-Etienne, Limoges)
- Un document sur les leviers et les freins a été réalisé

Ces fiches donnent à voir beaucoup de choses sur les postures des uns et des autres selon leur statut dans l'association, sur les contraintes à la mobilisation à travers ce type de campagne, sur les relations et la communication entre le SN et les AL,... ainsi que sur les difficultés plus structurelles à capitaliser.

### Ce que l'on constate :

Les capitalisations réalisées par les Salarié.es sont parfois très courtes (à part celles du SG). Elles sont aussi parfois empreintes d'autosatisfaction : la critique quand il y en a, est portée vis-à-vis d'autres, mais pas par rapport à son propre travail, ses propres choix. Particulièrement s'agissant de la Communication : où l'on trouve que si une campagne sur le genre n'a pas été concluante cela montre surtout « *tout le travail qui reste à faire* » pour sensibiliser, convaincre... et non pas pour écouter et chercher à comprendre les motivations des Autres. La modalité en termes de communication est très positiviste<sup>14</sup>.

A l'inverse celles réalisées par les représentantes d'associations sont beaucoup plus riches d'information sur les difficultés rencontrées, sur les potentialités, avec quelques idées pour améliorer la situation.

---

<sup>14</sup> Il existe une vérité, une réalité, et il y a donc ceux qui ont compris et les autres ?

Des questions de formes sont identifiées : difficultés à poser un « récit » et à sortir du mode document d'information interne parfois, difficultés à synthétiser ailleurs, difficultés à débattre parfois aussi (confronter des points de vue différents).

Enfin il ressort de certaines capitalisations, un point important et sensible, véritable « dilemme » (au sens où il n'y a pas forcément de décision bonne une fois pour toute) : la difficulté liée au fait que les campagnes sont définies par « en haut », afin de renforcer une certaine capacité d'influence sur le territoire autant que pour des raisons de visibilité, mais que cela ne correspond pas forcément à ce qui traverse le local à un moment donné. Et donc cela ne mobilise pas forcément les habitants.

**Au total, ce premier exercice mérite donc qu'on y accorde plus d'importance. Il permet de relever toute une série de difficultés, voire de tensions sur le métier, ... et offre donc bien des matériaux intéressants pour la Fédération.**

La difficulté à conclure, à faire aboutir ce travail en décidant de ce qu'on va en faire est, elle aussi, intéressante à analyser comme on le verra dans la partie relative à l'efficacité. Globalement, il semble que le travail d'institutionnalisation des enseignements issus de la capitalisation, nécessitent bien un regard extérieur, en capacité de bien mettre en valeur ce qui en ressort et d'à partir de là, d'animer une discussion.

Pour le reste le travail attendu sur le renforcement de capacités en Suivi-évaluation n'a pas été fait. Les raisons pouvant expliquer cet écart aux attendus nous semblent relever des mêmes questions de gouvernance et d'écologie du système... et sont donc discutées au chapitre relatif à l'efficacité.

## Le RC des membres bénévoles

### Constats

L'essentiel des inputs de la fédération en direction des AL est orienté vers l'appui au bénévolat.

Un nombre important d'activités est mis en œuvre dans le projet « Tous artisans de ce monde » à cette fin. En général, les activités sont suggérées par la fédération, mais les AL prennent elles aussi des initiatives liées au recrutement, à l'intégration et au RC des bénévoles.

Ces appuis prennent diverses formes :

#### - Le renforcement par des formations

*« L'appui est reconnu en matière d'éducation. Le projet JACE est important mais les enseignants sont un peu réticents à la dynamique. Il faudrait une salle dans les établissements avec un espace de vente pour renforcer le dispositif.*

*Les formations sont parfois plus techniques mais très intéressantes. La formation sur le système de garantie en particulier.*

*Le problème reste celui des transports pour les bénévoles, en particulier les nouveaux bénévoles. De ce point de vue les formations régionales sont plus importantes. C'est généralement difficile aux nouveaux bénévoles de s'inscrire mais cela change avec internet !! » (AdM, Harfleur).*

*« L'offre de la fédération est très importante, mais on ne peut pas répondre à tout ! Les propositions ne sont pas toujours réalistes : en particulier les jeux qui sont proposés pour les animations en école : « on ne peut pas pousser les tables », « les enseignants attendent d'autres choses que le côté ludique », « Pour nous OK pour qu'il y ait du ludique mais il faudrait plus rééquilibrer ! ».*

« La FAdM nous demande de faire de l'éducation en continu, chaque année de manière différente. En veillant au « parcours du jeune ». Mais ce n'est pas possible pour les enseignants ! On ne peut pas demander beaucoup plus ! » « Le JACE réclame trop. Notamment des engagements à acheter nos produits ?! ». (AdM Harfleur).

#### - **La production d'affiches et de supports**

Les affiches, qui renseignent sur le CE, font référence parfois à des paroles de bénévoles, présentent les enjeux du commerce équitable et la nécessité de s'engager... Elles sont proposées aux clients dans les magasins, et servent d'outils d'approche, de sensibilisation, d'information. Les affiches "Rejoignez-nous" sont très souvent en bonne place dans les magasins. En fin d'année 2020, une nouvelle affiche "Rejoignez-nous" a été créée pour remplacer l'ancienne qui datait d'avant 2016.

« Très utile. Mais beaucoup de documents ne sont pas gratuits. On reçoit par contre des kits d'affiches gratuits. Mais aussi souvent trop de flyer qu'on est obligé de jeter malgré qu'on doit les payer : c'est tout de même 30 centimes pièce ! » (AdM Tourcoing)

Cependant, comme la capitalisation l'a bien montré, les affiches portant sur des campagnes de mobilisation sont peu utilisées comme support de sensibilisation. La raison évoquée comme nous l'avons-vu ci-dessus est surtout que les campagnes sont définies par « en haut » et qu'elles ne reflètent pas forcément des enjeux 'actifs', investis par les habitants, dans la localité.

Cela n'empêche pas de les utiliser en vitrine et de les apprécier

« Pas de place au magasin, on les utilise en vitrine »  
« C'est du bon boulot, elles sont très bien ! »  
« On donne une image dynamique de la communication »

- **Les guides pratiques.** Pour les personnes intéressées par le bénévolat chez Artisans du Monde, des guides pratiques sont conçus et utilisés par les bénévoles du réseau AdM (guide partenariat « circuits courts », livret d'accueil destiné aux nouveaux et nouvelles bénévoles...

« Une douzaine de bénévoles connaissent. C'est très utile » (Tourcoing)

« Non ! On ne les a pas regardés » (Charleville -Mézières)

Ces guides sont donc appréciés de manière variable, mais avec une nuance importante bien résumée dans le témoignage suivant (Charleville-Mézières) :

« Il y a eu un guide de recrutement de bénévoles.  
Après ce sont des idées... mais il y a un fossé avec la théorie et la pratique. On est quand même sur l'humain. Les jeunes sont très sensibles, ... après on propose. Mais c'est aussi une démarche personnelle. Par exemple : Elias, qui était en terminale, qui semblait très motivé, très au fait du CE. Il est venu quelque temps, mais il a cessé tout contacts. Il a pris un prétexte... alors qu'il avait des idées ».

« Et puis il y a eu Zazie qui est en terminale. C'est une nièce, sensibilisée, habituée à recevoir des cadeaux  
« Je lui ai dit : « tu viens on va jouer au magasin AdM ». Elle était intéressée. Et puis elle est prête à nous aider à intervenir au cours d'éducation civique et morale. Elle est prête à nous présenter... »

- **Des webinaires** (sur l'arrivée de nouveaux bénévoles et leurs connaissances des filières du commerce équitable..., sur l'animation d'une AL sans magasin, le partage des responsabilités, rechercher des adhérents, la responsabilité des dirigeants en temps de Covid)... ont été organisés régulièrement, mais mobilisent peu de personnes...
  - « C'est prenant. C'est bcp trop presque !! J'aime bien aller chercher l'information quand j'en ai besoin. Il y a des outils ici dont je me sers quand j'en besoin mais je n'ai pas envie de recevoir trop d'informations ». (AdM Harfleur)
  - « N'ont pas permis de toucher de nouveaux bénévoles.... ( AdM Charleville-Mézières)
  - « Bonne qualité, intéressants. » (AdM, Amiens)

- **Des espaces d'échanges d'expériences** proposés sur l'intranet par la Fédération Artisans du Monde.

Ces espaces apparaissent encore peu investis (en tout cas par les associations rencontrées). Il a surtout été question des espaces physiques de rencontre, en particulier les réunions régionales.

« Les réunions régionales sont aussi des occasions d'échanges d'expérience sur la question du bénévolat. » (AdM Amiens)

« On n'a pas beaucoup de temps, vous avez vu. Il y a quand même un tour de table. Avant on racontait un peu plus sur chacune des associations tandis que là on a maintenant des personnes qui viennent de la fédé et beaucoup d'informations qui sont de la fédé. Je dissocierais bien les deux ». (AdM Tourcoing)

« On comprend ici, mais c'est à vérifier, que par contre les Réunions Régionales ne sont pas adaptées pour traiter des problèmes internes de recrutement-mobilisation-essoufflement, au-delà de la simple expression du problème » (AdM, Lille)

- **Des vidéos.** Elles brossent le panorama des enjeux du CE équitable en essayant de déconstruire les préjugés et les réticences que l'on peut avoir, notamment sur l'empreinte carbone des produits qui viennent de chez les producteurs d'autres continents, et l'illusion du tout équitable des produits locaux. : <https://www.youtube.com/watch?v=hZ8JY9zZiqA&t=70s>.

De manière générale ces vidéos sont appréciés, quand ils sont connus, pour leur qualité plutôt esthétique, mais il y a peu d'analyses en termes de contenus et globalement on se retrouve avec la même difficulté que pour les webinaires : « c'est prenant et beaucoup trop ! ». L'impression là encore d'un décalage entre l'offre : trop importante ? trop variée ? ; et la demande : plus rare et plus focalisée sur des enjeux souvent plus basiques - comment mieux vendre et en même temps alléger les tâches et responsabilités ?

Enfin des appuis aux **actions « grands publics »** comme les ventes en externe dans les marchés, mais aussi lors de grands événements (quinzaine du commerce équitable, Festisol, AlimenTerre, les activités JACE...) mais dont il sera question plus loin.

- **La lettre d'information hebdomadaire**

Des informations ont été régulièrement diffusées par le biais des actualités de l'intranet : les plateformes en ligne, les associations spécialisées dans le bénévolat, les débats proposés

« Les gens qui ne vont pas sur internet ne l'ont pas. Avant cela existait sur papier jusque vers 2017. On les mettait en boutique et tout le monde pouvait y avoir accès. Je la transmets à tous les gens intéressés. À 6 personnes, qui ont émis le désir de la recevoir. On pourrait aussi installer la boîte mail

*sur sa tablette mais il n'y a pas de demande. Je pense qu'il va falloir encore attendre une génération pour que cela devienne plus courant. Beaucoup ont regretté que cela ne vienne pas sur papier ».*

#### - **L'appui de la Vie Associative**

L'appui a suivi en partie la tendance générale d'informatisation des outils et des procédures. Il existe maintenant des outils plus interactifs permettant à la fois d'avoir de sélectionner les demandes et d'y répondre de manière plus structurée, notamment par des fiches d'informations sur les différentes possibilités d'obtenir des appuis pour avoir des volontaires ou des appuis-conseil sur le fonctionnement de l'association (DLA en particulier). Encore faut-il que ces outils soient utilisés par les AL et bien souvent on a la réponse que :

*« on nous dit de suivre le lien, mais soit on n'a pas le temps, soit cela ne suffit pas à notre problème particulier ».*

Ou encore que :

*« DLA ? nous n'en avons pas utilisé, mais avons eu un jour un audit qui s'est révélé assez peu utile : recommandation de ne pas laisser de stocks au-delà d'un an !? »*

Ces innovations techniques récentes viennent en supplément de la modalité habituelle et sans doute mieux adaptée aux réalités des AL du « téléphone ». Les personnes du pôle Vie Associative sont ainsi très régulièrement sollicitées pour répondre à des problèmes particuliers.

Mais ce guichet dont l'accueil est reconnu comme, très ouvert et disponible, oblige à être dans la réponse à la demande immédiate. Empêchant, comme nous en faisons l'analyse plus loin, au chapitre sur l'efficacité, d'anticiper les demandes à travers des diagnostics et un appui plus global dans les associations.

Des travaux sont aussi menés pour vérifier comment valoriser juridiquement l'activité bénévole.

De nombreux outils sont ainsi disponibles sur : les aides publiques à l'emploi, le guide de l'employeur dans une association d'AdM, le référent emploi, les engagements de l'employeur, ... (une fiche récente résume bien des informations parfois anciennes mais encore d'actualité).

La responsable de la Vie Associative pose une question importante : plutôt que de se focaliser sur la mobilisation et le recrutement de bénévoles, ne faudrait-il pas revoir le modèle d'économie politique de la structure (et en particulier l'obligation apparente d'avoir autant recours à des bénévoles) ?

Toutes ces actions sont reconnues comme contribuant au renforcement des bénévoles dans les AL. Car ces outils sont aussi matérialisés dans des actions pour "recruter" de nouveaux bénévoles, et sont souvent menées et accompagnées d'une réflexion sur les freins et les moteurs à une implication au sein d'une AL. De nombreuses associations (70% selon le rapport de la fédération) ont un processus de recherche et d'accueil des nouveaux, et presque toutes les AL ont reçu en moyenne trois bénévoles par an.

Mais bien avant la question du renforcement des bénévoles, les recueils de paroles et témoignages dans les AL confirment un problème général de recrutement de nouveaux bénévoles, le vieillissement des bénévoles les plus impliqués et un manque de renouvellement dans les fonctions à responsabilité. Deux difficultés en tensions sont soulignées : d'une part les nouveaux bénévoles refusent de prendre davantage d'engagement dans les fonctions de responsabilité, et d'autre part, certains anciens bénévoles sont réticents, malgré une disponibilité de plus en plus réduite, à l'idée de déléguer certaines fonctions de responsabilités, ou simplement d'être accompagnés par les nouveaux.

Les nouveaux modèles notamment promus à travers des acteurs relais (donc sans boutique) restent rares. Les initiatives portées par la vision générale de magasin= lieux de partages des enjeux du CE avec d'autres acteurs de la transition éclosent mais lentement.

#### **Analyse et pistes pour des recommandations**

En conclusion sur le bénévolat, on voit une offre de RC assez vaste, avec des outils variés. Mais pour l'instant, on ne sent pas que les propositions se démarquent de la pratique à la fois générale et assez ancienne de mobilisation de bénévoles « à demeure » (c'est-à-dire à la fois en boutique et sur du long terme), dans un contexte où les modes d'engagements ont changé de nature, où les demandes de bénévoles sont de plus en plus empreintes d'exigences de nouveauté, de diversité d'activité, de formes de participation moins rigides, où la figure du bénévole « total » - c'est-à-dire complètement dévoué à son organisation - laisse la place à une forme de bénévolat plus « distancié », libéré des appartenances communautaires et qui s'implique pour un temps de plus en plus limité.

Il apparaît que la fédération doive se tourner vers une mobilisation, plutôt que vers un recrutement des bénévoles. Souvent, la mobilisation étant le préalable d'un engagement plus long. La stratégie de mobilisation devrait en partie s'appuyer sur les mutations du bénévolat<sup>15</sup>, lesquelles reposent sur au moins trois caractéristiques :

(1) *D'abord, un affinement des modalités d'engagement* : le bénévolat augmente de façon stable ces dernières années, même si le bénévolat direct augmente plus vite que le bénévolat associatif. Mais les formes de bénévoles ont muté. Et même si l'engagement reste avant tout une question de proximité, les bénévoles se projettent mieux dans un engagement distendu, flexible, peu contraignant.

(2) *Ensuite, toutes les études sur la question le soulignent, le bénévolat n'est pas en décroissance en France*. La part de plusieurs catégories de bénévoles est stable, et mieux, la part des bénévoles dans la tranche des 15 à 35 ans est en évolution ces dernières années. Les raisons pour lesquelles Artisans du Monde n'attire qu'une portion très congrue de cette catégorie de bénévoles est à rechercher ailleurs. On a affaire de plus en plus à une forme d'engagement ponctuel, souvent dans le but d'acquérir de l'expérience, de se frotter un monde du travail, le temps d'un stage, pendant la période de recherche d'un travail... Les jeunes ont aussi besoin de s'engager sur des activités instantanées, sur des questions concrètes, tournées vers des enjeux plus « actuels » comme l'écologie et le climat. Écologie et climat deux questions centrales pour le CE actuel et qui pourraient être deux belles opportunités qu'Artisans du Monde pourrait utiliser pour susciter un plus grand intérêt des jeunes.

(3) *Enfin, il existe un croisement entre quelques modalités de l'engagement bénévole intéressantes à comprendre* : (i) l'essentiel des personnes actives (ou en voie de l'être) qui s'engagent comme bénévoles mettent la question des compétences et des expériences au cœur de leur engagement, d'une part en mobilisant dans leurs charges bénévoles leurs compétences et expériences, et d'autre part en étant toujours plus attirés par la recherche d'expérience. Le développement des compétences est donc au cœur de l'engagement bénévole, elle est surtout dominante chez les jeunes et les étudiants<sup>16</sup>. (ii) La nature de l'engagement a muté. Les engagements corps et âme restent certes prégnants dans le réseau, mais le désir des nouveaux bénévoles est de plus en plus celui porté vers des fonctions organisationnelles, vers une professionnalisation croissante en tant qu'organisateur, animateur, participant... (iii) L'engagement associatif est celui qui représente le plus d'intérêt pour les bénévoles. Il participe, mieux que les activités sportives, l'école et les relations de travail à la création et au maintien du lien social.

Il apparaît aujourd'hui que ce que les sociologues appellent le facteur « déclencheur » de l'engagement est surtout situé dans les relations interpersonnelles : contact direct par un membre de l'association, sollicitation et cooptation, tradition familiale... Ceci nous amène à penser qu'il est opportun de construire une réflexion autour des modalités de contact (bien plus que l'attente passive des clients en magasin, ou des appels à bénévolat sur France Volontaire par exemple)

---

<sup>15</sup> Cf Peter, J-M et Sue R., (2013), Les représentations de l'engagement bénévole, « entre motivations & résistances », premiers résultats, in Quels horizons collectifs pour demain ? La tribune Fonda, n°221, mars 2014 ;

<sup>16</sup> Chez les plus âgés ce serait plutôt la valorisation de l'**expérience** qui serait le ressort important.

direct, avec en ligne de mire une représentation de l'engagement qui navigue entre un idéal de réalisation de soi et d'acquisition de compétences, plus forte chez les jeunes et les étudiants, et une inscription dans une identité collective au nom d'un idéal de solidarité et d'intégration au niveau du local, plus affirmée chez les seniors.

Il y a en conclusion la nécessité de refonder la théorie de l'engagement de la FAdM (ou plus correctement, d'en élaborer une), de manière à mettre plus en avant certains des éléments cités ci-dessus, certains des marqueurs de l'engagement, qui ne sont pas assez valorisés de notre point de vue du fait d'un modèle d'économie politique très (trop ?) exigeant : ou bénévolat et militantisme paraissent au sommet de l'échelle des valeurs. La question est toujours la même : comment enrichir sans perdre « l'âme » encore pertinente de cette façon de faire mouvement ?

### Le RC à travers l'engagement de volontaires

La volonté de la fédération à intégrer les VSC dans le réseau, pour éventuellement renforcer et rajeunir les équipes et sensibiliser le jeune public au CE et la SI est assez présente. De par son agrément et sa relation avec Concordia, la FAdM est éligible pour accueillir les volontaires de service civique. Des efforts sont constamment mis en œuvre pour permettre la promotion systématique du dispositif dans les accompagnements individualisés des AL qui n'ont pas de VSC ; Cette promotion est relayée dans les actus hebdomadaires. Aussi des webinaires VSC sont organisés dans le but de renseigner les AL sur les modalités de recrutement des VSC ; des séances d'accueil, de formation et d'accompagnement des VSC sont mis en place. Enfin les VSC sont invités aux réunions régionales, aux AG et à différentes formations. Les volontaires ont pu accompagner les AL sur leurs actions de sensibilisation hors temps scolaire en coanimant des interventions (Troyes, Versailles, etc.). Elles ont également coanimé des sessions de webinaires à destination d'autres VSC de l'ESS Team et corédigé des fiches expériences » .

Mais selon le constat que la fédération fait elle-même, cette modalité reste peu prisée par les AL (environ 12 AL seulement en ont accueilli), et celles qui ont accueilli les VSC ont été accompagnées.

Quant à la Fédération, elle a fait face à un double problème : absence de motivation et de profils correspondant aux missions proposées, puis la crise sanitaire (absence d'activités, télétravail). D'autres freins sont évoqués : le local de l'association ne paraît pas adapté ; la responsabilité de l'encadrement n'est pas assumée ; la rémunération proposée serait trop faible....

En conclusion, on peut dire que les appuis proposés par la FAdM ne sont pas suffisamment attractifs, ou suffisamment investis (rôles proposés, cadre d'accueil, rémunération, modalités d'encadrement...) pour faciliter l'accueil de volontaire service civique (VSC) et par ricochet un rajeunissement des équipes.

L'enjeu du rajeunissement des équipes par l'accueil et l'intégration des volontaires est assez ambitieux, et la matérialisation de cet objectif demande un investissement plus conséquent de la fédération. Une nouvelle stratégie devrait donc être définie, organisée autour de la redéfinition des rôles proposés, et recherchant un meilleur compromis entre l'offre de volontariat et la demande des volontaires, sans doute en diversifiant et en valorisant la palette de compétences et d'activités proposées.

Concernant les plus jeunes il s'agirait de repenser : Le cadre d'accueil en un mix entre télétravail, présence limitée dans les locaux du SN, et présence récurrente sur le terrain auprès des AL ou dans diverses activités ; la rémunération pour qu'elle s'aligne sur celles en cours dans le secteur. Enfin des modalités d'encadrement décidées en équipe, mais surtout confiées aux différents responsables (communication, éducation, vie associative, partenariats et plaidoyer...).

Mais elle devrait aussi penser aux actifs qui furent un temps les promoteurs du travail en boutique le soir et le WE. Il s'agirait de mieux comprendre pourquoi ce n'est plus possible aujourd'hui et qu'est-ce qui pourrait faire que cela le soit

à nouveau, notamment dans l'esprit de mieux s'inscrire dans la mutation attendue de bâtir des « magasins-tiers lieux », espaces de transition.

### 3.2.2. Comment la stratégie de partenariats de la FAdM participe à l'engagement en faveur du commerce équitable, avec Artisans du Monde ?

#### Ce qui a été fait (exemples sur 2020)

Beaucoup de choses ont été faites malgré le confinement. Ci-dessous un exemple sur l'année 2020.

#### **Les activités ont été mises en œuvre à travers différentes modalités**

- **Des animations importantes dans la sensibilisation des citoyens (résultats pour 2020)**

- Fête des possibles : 15 animations, 1560 personnes touchées
- Festival AlimenTerre : 116 projections en 2019 et vidéo en 2020 en raison du Covid, rassemblant des interviews des salariés de la FAdM : « la souveraineté alimentaire, ça se cultive ensemble ».
- Festival des Solidarités : 376 événements
- Sensibilisation au travail des enfants dans la filière cacao : « D'autres Horizons sont possibles »

- **Sensibilisation sur le droit des femmes et leur apport au commerce équitable : « toutes artisanes de ce monde »**

- ✓ Le Commerce Équitable Nord -Nord : 2 sessions \_ 32 personnes
- ✓ Les filières internationales - 4 sessions en présentiel et 3 modules en ligne sur les filières cacao et quinoa, riz, mangue, sucre \_ 200 personnes.
- ✓ Les garanties du commerce équitable : 2 sessions en présentiel et 1 module en ligne \_ 68 personnes
- ✓ Prix justes et le salaire vital : le prix juste, la rémunération des acteurs dans le CE : Un premier module de formation, testé en ligne le 19 mai avec 26 personnes,

- ✓ **Des formations sur les grands enjeux du commerce équitable ont été proposées en présentiel et en ligne, 67 personnes.**

- Agriculture(s) et commerce équitable (ODD 12)
- Le commerce équitable et le climat (ODD 13)
- L'action « appui au salariat » dans les AL AdM au travers du partenariat avec 5 associations locales AdM qui ont des salariées avec des missions d'ECSI est une nouvelle expérimentation. Elle remplace les bourses « Educ+ » qui étaient sur des actions ponctuelles des précédents projets.

- **La valorisation de témoignages de bénévoles AdM dans le cadre de la journée mondiale du bénévolat le 5 décembre 2019** (recueillis en juin 2019 durant l'AG de la FAdM), des campagnes "Toutes artisanes de ce monde" en mars-avril 2020 et #StayHomeLiveFair de mars à juin 2020 ;

**La réalisation de vidéos décalées et informatives pendant la Quinzaine du commerce équitable 2020** ("Monde d'avant : comment en est-on arrivé là ?" et "Jour d'après : une planète équitable")

**La réalisation d'un dépliant, en fin de tranche 1, pour présenter comment AdM agit, par le commerce équitable, pour une transition sociale et écologique.**

#### **Le partenariat avec les acteurs des circuits courts**

- Encore timide mais certains exemples témoignent des possibilités. Reste du débat et des réticences sur la montée en puissance de l'idée d'un commerce équitable N-N

•

- **Implication dans les dynamiques d'ESS.**

- Participation à la Commission sensibilisation de la CRESS

•

- **Partenariats sur des interventions particulières**

- Le relai et la signature du Pacte pour la Transition par les municipalités (dans certaines zones, certaines AL)
- La FAdM porte la campagne Territoire de Commerce Équitable (TDCE, A72) avec le collectif CEF, Max Havelaar, FAIR(E). Investi de manière variable... (partenariat défini par FAdM)
- Le partenariat avec des écoles : varié, surtout sous à partir des relations interpersonnelles entre enseignants...
- Le partenariat avec l'ESPER se poursuit avec une bonne qualité des échanges d'information.

✓

## Ce qu'on peut en dire

La stratégie de partenariats est centrale chez Artisans du Monde. On peut la présenter en trois points :

- (1) *D'abord*, au niveau local le partenariat se construit à deux niveaux : les AL sont invités à construire des partenariats locaux, avec les communes, les écoles, les lycées, et sont accompagnées par la fédération. Il était prévu que 80% d'AL construisent des partenariats locaux. Mais « La cible de 80% des AL du réseau AdM ont des partenaires locaux sur les transitions n'est pas atteinte. Toutefois, quelques AL AdM sont motrices de ces actions sur leur territoire (Metz, Troyes...), et beaucoup continuent à développer des actions avec des acteurs des circuits courts alimentaires (réalisation d'un guide pratique) »<sup>17</sup>. Au niveau local encore, des relations avec des CRESS (AdM Blois, Châteauroux) sont mise en œuvre, mais la FAdM n'est pas nécessairement sollicitée par les AL pour les accompagner. Elle s'appuie sur les supports disponibles. Et puis, le partenariat que la fédération a signé avec les 5 AL AdM employeuses, impliquées dans la conception et mise en œuvre de plusieurs activités (conventions signées, réunions de suivi avec les 5 AL, implication dans le dispositif de capitalisation). Nous avons déjà présenté les analyses qu'on peut faire de ce partenariat.
- (2) *Ensuite*, les stratégies partenariales « nationales » sont organisées autour des dynamiques de l'économie sociale et solidaire (ESS), et du collectif pour la transition citoyenne (CTC), la FAdM se déploie de plusieurs manières : participation aux comités de pilotages, siège dans des conseils d'administration, (CEF, CRID, CTC, CFSI – en retrait depuis 2020 -), relance du groupe de travail « se renforcer », la co-organisation de la campagne du Pacte pour la transition, l'animation de la fête des Possibles. À la participation à des COPIL (Festisol, AlimenTerre). De manière générale, ces partenariats qui se matérialisent par les activités citées ont été impactés par la crise sanitaire. Les participations ont été très faibles.
- (3) *Enfin*, le partenariat au niveau International est lui aussi important. Son importance est marquée premièrement par la mise sur pied d'une commission « Suivi des partenariats », qui a pour missions de donner un avis motivé sur l'agrément et la fin d'agrément des Organisations de Producteurs et Productrices Partenaires (OPP) du Sud et du Nord, qui sont portées à son analyse (16 nouvelles organisations étudiées). Pour cela, elle effectue un travail de recueil d'infos sur les organisations candidates afin d'analyser les critères établis dans la politique de partenariat et le bien-fondé des partenariats au regard des critères d'organisations (modèle, géographie, production, etc.), de garantie et de projet partenarial. En second lieu, la FAdM participe à plusieurs collectifs : conférences WFTO, le FSMET...

Les conclusions que nous tirons de l'investissement partenarial de la FAdM sont surtout qualitatives. En dépit du contexte de la crise sanitaire, les partenariats se sont construits et déployés dans la logique des missions qui leurs étaient assignées. Ces missions sont de plusieurs natures :

*D'abord*, le soutien apporté aux AL dans leurs démarches partenariales, en fournissant des tracts, flyers, Newsletter, en organisant des webinaires. Mais elle aurait pu aller plus loin notamment dans l'accompagnement des AL à la formalisation de partenariats locaux. En effet, de nombreuses AL rapportent qu'elles ont des accords de principes avec des institutions locales (Forum, AMAP, mairies, département), mais ne disposent ni des ressources humaines, ni une compréhension des processus pour formaliser ces partenariats.

« Ici une élue à la commune m'a dit faisons des choses, on a des choses à faire ensemble, mais toute seule, je ne peux pas grand-chose. Alors si j'avais du soutien là-dessus ça aurait été pas mal non ? » (une responsable d'AL)

---

<sup>17</sup> Cf rapport narratif 2020...

« Nous on a des affinités avec les AMAP et le département ici, avec la commune aussi on a depuis plusieurs années l'ambition de formaliser notre partenariat, mais comment on va le faire ? On n'est déjà pas à vouloir prendre des responsabilités, donc à moi toute seule, vous comprenez que c'est normal que ce soit compliqué... » (une responsable d'AL)

Ensuite, les stratégies partenariales permettent clairement de créer les conditions pour l'émergence d'un débat sur les circuits courts. L'analyse des questionnaires des AL par la FAdM a permis de mesurer une augmentation des partenariats avec les acteurs des circuits courts et de proximité, traduisant la compréhension croissante des convergences entre le commerce équitable inscrit dans une démarche de solidarité internationale et la production locale et vente directe de produits locaux. Dans la même logique, on entend des témoignages de plusieurs responsables bénévoles dans les AL, la montée en puissance de l'idée d'un commerce équitable N-N, des implications des et dans les dynamiques d'ESS. Ces réflexions sont aujourd'hui agrégées dans le document d'orientation stratégique 2022-2026 de la FAdM (nous y posons un regard critique dans la partie du rapport sur la durabilité), et montrent toute la richesse que les relations partenariales font émerger sur les enjeux du CE, des transitions citoyennes et l'engagement des acteurs dans ces thématiques.

Enfin, la participation à différentes instances et collectifs donne à la fédération une capacité d'influence concrète sur les thématiques liées à la transition citoyenne, (relais et la signature du Pacte pour la Transition par les municipalités (dans certaines zones, certaines AL), au CE (TDCE), à l'ESS. Des efforts restent encore à faire pour clarifier l'impact de la collaboration avec Solidar'Mondes sur la marque et le label CE.

### 3.2.3. Comment les activités mises en œuvre dans ce projet ont-elles contribué à la sensibilisation des publics cibles et l'engagement avec AdM ?

Les activités listées au point précédent participent bien évidemment à la sensibilisation des publics-cibles autant qu'à l'engagement dans AdM. Elles apparaissent globalement aux attendus du cadre logique.

Les activités spécifiquement orientées vers le grand public et le développement d'une capacité d'influence, sont précisées dans l'encart ci-contre.

Il est important de souligner ce que beaucoup de bénévoles affirment : c'est lors des festivals que l'on fait le mieux le lien entre la vente, l'éducation et le plaidoyer.

C'est en effet un moment où des stands sont organisés, avec bien entendu des produits de l'alimentaire ou de l'artisanat à vendre (selon le thème du festival) mais aussi des affiches, des flyers, des documents, et la présence d'un nombre plus important de bénévoles pouvant expliquer le Commerce Équitable et ses enjeux. Le caractère festif est certainement également à souligner.

#### Les actions de plaidoyer

**Sur l'année 2021** on compte 26 actions : actions de relai (2), signature (17), participation à l'élaboration de textes (4), envoi de mails de mobilisation (5), articles réalisés (« actu hebdo » 16), avis (4), réunions bureau (accord 5).

**Sur l'année 2022** en fin avril, 6 actions (soit un peu moins mais sur un quadrimestre de début d'année donc moins intense en termes d'activités)

Les collectifs accompagnés sur le plaidoyer sont :

• Pour une autre PAC	8
• Plate-forme Palestine	1
• Coordination sud	2
• ESE	5
• RAC + PACTE CTC	3
• Réseau Seattle Bxl	1
• CRID	5
• CEF	5
• ISDS	1
• Mouvement associatif	3
• C2A	2
• Collectif ACF Conf, CCFD-TS, Greenpeace, Oxfam France	1
• Food Watch et Génération Futur	1
• ATTAC	3
• Amis de la Terre	3
• Vox	1

Les thématiques sont variées. À partir de 2022 on voit apparaître les questions de guerre en Ukraine et conséquemment de crise alimentaire.

Les effets et impacts en termes de sensibilisation voire d'engagement d'AdM sont cependant compliqués à mesurer en l'absence de données permettant de l'apprécier au moment même de ces événements. Quelques aspects sont discutés au titre des effets et impacts (chapitre 4).

### 3.3. Efficience

Ce chapitre discute des façons dont ont été mobilisées les ressources intellectuelles, matérielles, financières, ... de manière éventuellement à en faire plus avec moins.

Le sujet concerne immanquablement des questions de gouvernance. Il s'agit surtout de voir comment évoluent les façons de décider, d'instruire, de suivre-évaluer les activités,... et quelles incidences cela a pu avoir sur l'obtention de résultats.

#### 3.3.1. Introduction à l'efficience dans le contexte de FAdM

De manière générale le constat principal est celui d'une dualité entre un certain polycentrisme des décisions, une grande participation et une tendance parfois un peu descendante. Sans que l'on ne puisse distinguer facilement ce qui relève d'une volonté consciente ou de pratiques instituées par la force des choses. Mais cette dualité entre « autonomie » des entités et « autorité » de certains « centres » génère des tensions. Des tensions qui ne sont pas seulement des tensions normales liées aux dilemmes du métier (ou de la gouvernance) : cela génère des tensions entre personnes qui peuvent affaiblir les capacités à faire ensemble, à faire mouvement.

L'impression générale (qui mériterait un diagnostic spécifique) est celle d'une certaine dispersion en une multitude de « centres » qui peut entraver la mise en mouvement. De bas en haut on peut constater : des associations locales autonomes légalement qui constituent le socle du mouvement (reliées par une charte), parfois (rarement) des associations régionales, des pôles thématiques (organisés autour d'un secrétariat national avec un délégué général), des commissions, des comités, des groupes de travail,... Une centrale d'achat qui influence beaucoup le sort des instruments-clefs que sont les magasins, ainsi que la tendance à avoir des associations dans l'association (locales ou identitaires comme l'association des Salariés : SALAM).

Nous nous contenterons d'analyser les évolutions selon trois niveaux d'appréciation :

- l'efficience dans la gouvernance générale de la fédération
- l'efficience au niveau de la gestion du secrétariat national
- l'efficience dans les associations locales

#### 3.3.2. L'efficience à l'échelle de la fédération

Elle apparaît importante et marquée surtout depuis ce projet par la mise en œuvre effective d'un certain nombre de mesures décidées à l'AG de 2018 afin de tendre vers une gouvernance plus partagée et portée par la nouvelle équipe d'élus : un « bureau collégial » plutôt qu'une « présidence » et la dynamisation de « Commissions » et « Groupes de travail »

*« Auparavant, j'avais l'impression d'être dans une chambre d'enregistrement »  
« Dans nos critères il y a quand même un principe de gouvernance notamment dans ce qu'on demande à nos organisations de producteurs. Il me semblait important qu'on l'applique aussi chez nous. D'autant qu'il y avait des associations qui étaient déjà dans des approches plus de comités d'animation, de bureau collégial.... J'ai proposé à Gérald et un autre salarié de voir comment transformer cela. Ils étaient complètement d'accord. Et c'est donc en 2018 qu'on va faire la proposition après l'AG de juin. J'ai envoyé*

un courrier. Cela a étonné pas mal de gens. Et puis on a quand même mis deux CA avant de savoir comment on allait fonctionner ».

« On est 4 élus au bureau collégial. En fait on prépare, ... Il y a beaucoup de travail de préparation. On cherche à partager au maximum au conseil d'administration pour qu'ils puissent intervenir même en dehors des conseils d'administration. Parce qu'en fait on se réunit tous les 2 à 2,5 mois. Et ce qu'on a mis en place c'est donc de faire des comptes-rendus détaillés au CA mais aussi des interrogations [des interpellations ?] pour que les élus se sentent quand même investis de cette tâche au niveau national ».

« Dans le bureau collégial, il y a forcément le délégué général, et au CA, et depuis avant 2015 il a été acté qu'un élu des salariés puisse être administrateur et siège au CA de la Fédération ». (Agnès Renaudon, élue, membre du Bureau Collégial)

Outre ce travail très conséquent comme on le voit, des commissions, des comités et des groupes de travail ont été mis en place ou renforcés depuis le début du projet (2019).

Ces commissions et comités sont doublement importantes : d'abord parce qu'ils concernent des sujets importants pour le mouvement, ensuite parce qu'ils permettent d'en discuter plus horizontalement, entre élus, salariés et membres. Cela permet donc de mobiliser des membres pour des aspects particuliers du « faire mouvement ».

**Ainsi les commissions thématiques nationales**, ont pour fonction d'aider le Conseil d'Administration à définir les orientations du mouvement et leurs modalités d'application. Un texte de référence fixe leur fonctionnement : la charte des commissions nationales. Chaque commission est animée par un administrateur national (CA) et un salarié du secrétariat national (SN). Les bénévoles et salariés d'associations locales qui le souhaitent sont invités - avec l'accord de leur association locale - à participer aux commissions et groupes de travail, en s'engageant à participer aux deux ou trois rencontres annuelles et aux échanges par téléphone ou courrier entre les réunions. Des personnes ressources extérieures peuvent en faire partie. Chaque Commission peut mettre en place des groupes de travail. Afin de contribuer à la réflexion collective de manière plus ciblée dans le temps et par rapport aux diverses dimensions du mouvement « TAdM ».

Par exemple la **Commission Suivi du Réseau** a créé divers groupes de travail dont un visant à **accueillir plus de nouvelles associations et plus de membre relais**. On trouve sur l'intranet un commentaire intéressant qui illustre à la fois l'importance et les limites de la mise en place de tels groupes (il faut trouver le bon moment et réunir suffisamment d'intéressés):

*L'avenir immédiat ne s'y prête pas mais lorsque la situation sanitaire sera moins pesante nous pourrions préparer une campagne pour inciter nos réseaux, notamment les associations du réseau des cafés culturels et de la communauté des tiers-lieux à rejoindre Artisans du Monde.*

*Dans les cafés culturels se brassent différents publics parce que ce sont des lieux par nature pluriactifs. Par exemple, dans notre structure, le point de vente et de sensibilisation Adm est intégré dans un large projet associatif (bibliothèque, bar et terrasse de café, scène de spectacle, conférences-débats, salle d'exposition, espace numérique, espace enfants, ludothèque...). Par conséquent, la visibilité du commerce équitable peut être assez étendue et concerner des publics divers. Bonne journée, Stéphane Coordinateur*  
[www.cestdejaca.fr](http://www.cestdejaca.fr)

Le tableau ci-dessous synthétise les Commissions et Groupes de travail existants (à partir des données que l'on trouve sur l'intranet de la FAdM):

Commissions	Origine	Historique des réunions	Groupes de travail	Commentaires
<b>« Mobilisation » (11 personnes)</b>	2019. Fusion Commission « Campagne & plaidoyer (CCP) » et commission « Communication »	18/10/21		La commission « Mobilisation » semble peu active malgré ses enjeux importants de « réfléchir ensemble aux différents outils et besoins des associations locales »
			« Genre » (6 personnes)	Création en 2018. Pas de réunions indiquées ?
			« COS » (10 personnes)	Création en 2020. Une réunion 12/02/21 ?
			« Flux financier »	A été créé en 2014 et été actif en 2015 surtout
<b>« Suivi du réseau »</b>	2019 Relai de la commission « développement du réseau »	11 réunions ; ± 2 par an sauf en 2018 et 2019	Fonds de solidarité AdM Identité visuelle des magasins	Intéressant fonds qui organise une solidarité entre AL. Mais peu connu et donc peu sollicité. Travail un peu trop cosmétique ? Touche à l'identité... donc engage Fédération...
<b>« Suivi des partenariats » (Nord et Sud) (19 personnes)</b>	2014	22 réunions dont 5 en 2021 ; 3 en 2020 ; 4 en 2019		Commission très importante et dynamique. Identifie les producteurs et donne autorisation d'appliquer label AdM sur un produit particulier. Accompagne les organisations de producteur au plan économique, organisationnel, etc. Propositions de distinguer « produit / commercialisation » et « organisation / accompagnement » en deux Commissions
			« Avenir Filière Intégrée » (12 pers.)	2021. Groupe important qui traite des relations avec S'M suite à la recapitalisation de ESFIN dans Solidar'Mondes... 6 réunions en 2020 et 1 en 2022 !!
			« Comité Garantie » (10 pers.)	2014. Instance technique du Gr. « AFI » 3 réunions en 2016, 2018, 2019
			« CE Nord-Nord » (14 p.)	2018 Intégré dans « Suivi des partenariats »
<b>« Vie associative et emploi »</b>	2014			2018 « Commission notée comme étant « actuellement en sommeil ». Mais divers documents sont déposés sur l'intranet donc des guides et des études.
			« Fidélité en Artisanat » (3 pers)	2018 Indiquée comme en sommeil
<b>« Éducation » (28 personnes)</b>	2012	± 2 par an :		Commission très dynamique. Animation particulièrement interactive, participative. Très bonne ambiance de travail
<b>« Finances » (17 personnes)</b>	2014 Une seule réunion en 2016 ?			En sommeil
<b>« Communication »</b>	2014			Fusionnée dans Commission « Mobilisation »

Ce tableau montre une certaine plasticité des groupes de travail selon les moments, les besoins. Mais il renseigne aussi sur le dynamisme très variable des Commissions en fonction des personnes qui les portent.

Il faut rappeler que ces Commissions ne sont pas des organes de décision. Ceux-ci restent le Bureau Collégial et l'Assemblée Générale. Mais ils participent à dynamiser la Fédération.

Ce tableau attire l'attention aussi sur le fait que pour une Fédération qui compte près de 3000 membres, le nombre de participants à ces réseaux reste très limité (moins d'une 50 aine ?) et surtout que les Commissions et Groupes de travail sont souvent occupés par les mêmes : le réseau tient ainsi principalement du fait de bénévoles-élus extrêmement engagés, sans doute plus encore du fait de l'engagement des salariés.

*« Je suis co-animatrice de la commission Éducation depuis le début, depuis 2015 avec Lisa Ferrero en charge du pôle Éducation. Ces commissions sont en fait des sortes de groupement de bénévoles d'associations sur des thématiques données. Ce sont des groupes de travail qui peuvent faire des propositions (à soumettre au CA). Je suis aussi en membre active de la commission « suivi des partenaires » mais ne suis plus co-animatrice. Je suis aussi membre active de la commission « Mobilisation » que l'on appelait « plaidoyer » auparavant. Et suis inscrite au groupe garantie où je suis moins active... » (Agnès Renaudon, élue, membre du Bureau Collégial)*

On retrouve à l'échelle nationale un phénomène très remarquable aussi dans les associations locales : les responsabilités sont assumées par très peu de bénévoles en définitive.

Il n'en reste pas moins que l'efficacité semble avoir été améliorée ces dernières années grâce à la nouvelle équipe en place, mais qu'elle peine encore à être à la hauteur des enjeux de (re)mobilisation.

Cela s'explique sans doute en partie du fait de ce qui se passe dans les associations locales, comme on va le voir au point suivant, mais aussi dans l'équipe salariée, comme on le verra plus loin.

### 3.3.3. L'efficacité à l'échelle des associations locales

Le constat à cette échelle a été exprimé dans les précédents chapitres sous forme d'essoufflement. On peut l'enrichir ici à partir des visites et témoignages reçus. Ce n'est pas tant un essoufflement généralisé de l'engagement que l'on constate, qu'un essoufflement des principales personnes qui veulent bien assumer les charges quotidiennes et administratives de l'association.

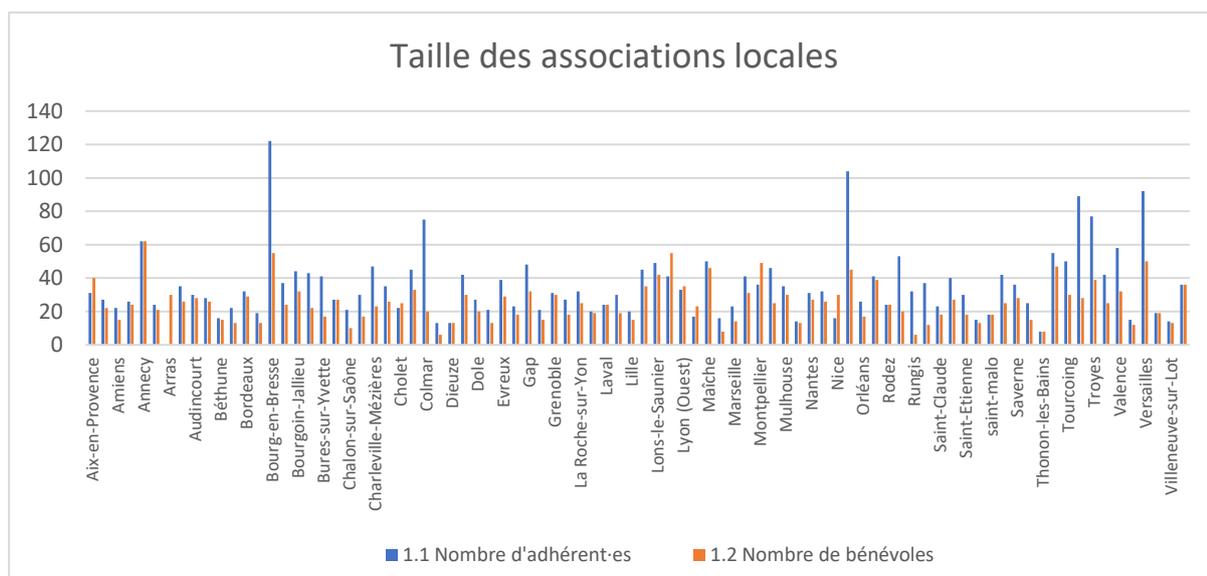
De ce point de vue les chiffres recueillis dans les auto-évaluations<sup>18</sup> masquent une réalité : ils annoncent une moyenne de 25,3 bénévoles et 35,1 adhérents par association (soit 7 adhérents sur 10 qui effectuent aussi un travail de bénévole en plus de payer leur cotisation)<sup>19</sup> alors que la plupart du temps les responsabilités réelles reposent sur 2 ou 3 personnes. De même, les chiffres concernant le nombre d'AL fonctionnant en commissions (78%) ou le nombre de personnes au CA (9 en moyenne) ou de la collégialité (8 en moyenne), ne disent rien sur l'effectivité réelle de leur présence et engagement.

Il apparaît aussi que le nombre de bénévoles ayant rejoint une association est en moyenne de 2,3 (2020) et 2,9 (2021) mais aucune information n'existe sur le nombre de bénévoles ayant quitté officiellement ou « en pratique ».

---

<sup>18</sup> Données de la dernière auto-évaluation de 2022

<sup>19</sup> Ceci avec des variations très importantes d'une association à l'autre : - adhérents : min. 8 (Thonon les Bains) à max. 122 (Bourg-en-Bresse) ; - bénévoles : min. 6 (Créteil, Rungis) à max. 62 (Annecy).



De ce point de vue, l'évolution de l'efficacité - que l'on devrait mesurer par la meilleure répartition des charges dans les organisations locales - ne semble pas aller dans le bon sens. La plupart des témoignages vont dans le sens de dire : « on en fait trop, on s'essouffle ! ».

Les chiffres concernant le nombre moyen de réunions (en visio ou présentiel) sont révélateurs à cet égard : moy. 6 (dont 6 on eut au moins 1 réunion par mois (12 sur l'année) et 35 moins de 6 réunions sur l'année !).

On prendra ici l'exemple de l'AM de Charleville-Mézières, considérée comme faisant partie des AL relativement dynamiques :

« Moi je suis en boutique depuis deux ans. Il y a beaucoup de démarches hors boutiques qui ne se voient pas. On intervient dans les boutiques scolaires, les démarches qu'il a fallu faire pour y parvenir ! C'est presque un travail à plein temps !!! Je suis formatrice au CNFPT (préparation des agents au concours !) On s'essouffle puis on reprend du souffle. Cela repose beaucoup sur quelques personnes. Monique est une référence ». (Une membres active)

« Cela devient pesant. Je suis rentrée en 2007 puis comme trésorière pendant 4 ans. J'ai été relayée par Marie Christine depuis ....

Comme la présidente partait les gens du conseil d'administration m'ont proposée. Marie-Christine est devenue trésorière à ma place. Mais cela fait un moment que je dis « je ne veux plus être présidente » et on a donc adopté l'idée d'un bureau collégial limité (pour mieux partager les tâches administratives, etc.) : le CAR (collège d'animation restreinte. Depuis 5 ans. !

Au début la CAR fonctionnait assez bien. 4 personnes qui se voyaient très souvent. Et puis Jeanne est partie parce que se réservait sur les livraisons, les commandes. Et puis on a eu un bénévole mais cela a mal fonctionné. Il n'y a plus de travail en équipe comme avant ». (Monique, responsable de l'AL de Charleville Mézières)

« Et puis on n'a pas forcément envie de faire plus que de vendre à la boutique ! C'est aussi un choix... »

« Moi, personnellement je m'investis aussi dans l'éducation, mais j'ai aussi d'autres priorités. J'ai envie d'aller au cinéma, au théâtre, ... j'ai envie de faire autre chose que de m'impliquer dans Artisans du Monde, je le dis clairement ».

« Alors on n'en a pas parlé mais on essaye aussi de faire beaucoup d'interventions extérieures sur les marchés. Au moment de Noël par exemple, cette année à Vance et puis à Habay (?) où il y avait 2 marchés de Noël, ...

Dernièrement on est allé sur le marché local des producteurs. Michel va régulièrement à un autre marché. On répond à des demandes de la mairie à la grosse intervention à la semaine interculturelle et puis les jardins... et puis la grosse animation qui nous rapportait beaucoup c'était le Festival Cabaret vert !!! »

**Un petit travail a été réalisé suite à ces témoignages pour identifier les charges quotidiennes d'une association locale disposant d'une boutique AdM :**

**1. Commande à S'M et d'autres, Commerce Nord-Nord**

« Règle : 75% à S'M. Pour l'instant on en est à 85%. On dépasse largement. On va parfois ailleurs .... on doit le justifier ! On explique que c'est parce que cela nous conviendrait mieux, c'est plus coloré. C'est aussi une possibilité pour eux de trouver d'autres produits, d'enrichir leur offre.

L'intérêt est quand même que ce soit notre centrale d'achat car on est partie prenante dans Solidar' Mondes. » (une membre bénévole)

« S'M fait de gros efforts notamment à travers son nouveau Directeur qui a déclaré à la dernière présentation de collection » : Notre mission c'est d'intensifier la transition vers un Commerce plus équitable. Nous voulons être un représentant moteur du CE et de la transition écologique en France. Notamment par l'Éducation à travers AdM. » (une membre bénévole)

**2. Réception des commandes avec la mise en fiche, l'étiquetage, rentrer dans les stocks**

**3. La gestion des livraisons**

**4. La mise en disposition en magasin (la vitrine très important).**

« Lorsque nous nous sommes installées, nous avons eu l'appui de S'M pour la mise en vitrine, la gestion des boutiques. Johan de S'M est venu 2-3 fois. A mis à disposition une plaquette explicative sur la manière dont il est conseillé d'installer la boutique, avec Démarche de circulation avec les clients. Et puis avons eu Julie (une jeune bénévole arrivée) en charge de la décoration des vitrines car a travaillé dans le domaine. C'est son domaine. Elle a fait des études dans le domaine. On ne peut pas s'amuser avec l'alimentaire ! » (une membre bénévole)

« AdM propose de faire un produit phare du mois et un produit du Sud d'une coopérative. En ce moment « coopérative Jute » Bangladesh (première association d'abbé pierre ?) et Chocolat ». (une membre bénévole)

**5. Visites de producteurs des Suds**

Particulièrement et unanimement appréciée

**6. Trésorerie**

« Avec Proshop le logiciel de caisse » (une membre bénévole)

**7. Informatique (maintenance informatique)**

« C'est Fabien qui aide beaucoup. Pas de Site, sinon au niveau Fédéral, avec une page pour la boutique mais dont on ne se sert pas beaucoup. La fédé nous demande d'alimenter cette page... en mettant les actualités, si on va à tel endroit, si on organise des animations... Donc on va essayer de le faire...

Il y a aussi la Communication par mail. On essaye d'envoyer un mail tous les mois avec une partie « vente » et une partie militante ou on essaye de présenter un producteur ou un produit particulier. »

## 8. La partie militance :

on fait un zoom sur un producteur, ou sur un produit particulier. La lettre locale est envoyée à 250 inscrits. Une fois par mois. Gros boulot (une membre bénévole).

## 9. La partie renforcement de capacités :

« C'est la FAdM qui propose. S'M va faire un poster sur le produit plutôt... » (une membre bénévole)

« Il va y avoir le webinar sur les migrations pendant le mois de mars. Ce n'est pas le CE pour éviter aux gens de migrer, mais le CE comme justice pour tous, que tout le monde se sente bien à sa place. Chacun a le droit de vivre correctement là où il veut !! » (une membre bénévole)

« Quelqu'un m'a parlé de décroissance. Je n'arrivais pas à être à la hauteur des arguments ». (une membre bénévole)

« Moi, les formations me soulent ».

« Moi j'ai participé à beaucoup et c'était vraiment très très intéressant ».

« Cela pourrait-être utile d'avoir un petit fascicule Question/Réponse pour les clients ! »

« Oui mais vont proposer sur internet ! Maintenant tout est par internet ...»

« Avec le covid on est soulées par les écrans. On veut bien en présentiel !! ».

« Tout le monde n'a pas l'envie et les moyens pour pouvoir suivre »

« Il y a aussi une question matérielle. Si mon mari n'est pas là pour me brancher, moi je suis incapable hein .... » « Et puis certaines ont des problèmes de réseau »...

« A 3 ou 4 on verrait un peu plus l'intérêt !! si on peut faire des formations à plusieurs ».

« Mercredi formation des bénévoles avec Claude Chosson sur « Recruter de nouveaux bénévoles ! ». On a participé à la définition de la formation. C'est nouveau » (différentes membres bénévoles)

## Ce travail s'est approfondi autour de la question de la motivation : **Quelles sont les principales motivations pour vous**

?

« Le lien social ! La connaissance avec d'autres personnes je m'étais toujours dit « jamais de bénévolat ». Mais je permets de mettre du temps au service des autres. C'est aussi les valeurs ... mes parents ... dans le social. C'est inné. Comment se faire des amis, rencontrer des belles personnes ».

« J'étais au restaurant du cœur et il y avait énormément de personnes qui venaient du secteur médical ou de l'enseignement. Part de satisfaction de pouvoir vendre gratuitement. On reçoit beaucoup. La clientèle j'adore. Je suis en boutique deux fois par semaine. J'adore ça !! »

« Nous faisons nos courses dans le magasin. Entre ¼ et 1/3 des achats sont fait par les bénévoles ».

« J'ai l'impression qu'il y a des choses qui reposent un peu sur les mêmes épaules mais je n'analyse pas toujours pourquoi je n'en fais pas plus moi-même aussi. Il y a une lassitude à certains moments. Parce que dans notre vie on a autre chose à gérer dans nos vies à ces moments-là. Puis cela reprend. Par exemple dans les marchés extérieurs, on aime bien, on est souvent de 3 à 5 à tourner, mais on n'a pas toujours le temps ou l'opportunité ».

« Faudrait que les choses soient plus partagées. Mais cela vient aussi de moi. Je dis oui car c'est plus facile. Mais à un moment c'est plus possible. Le problème c'est cela : beaucoup veulent bien suivre mais ne veulent pas prendre en charge. Du coup la charge mentale c'est moi qui l'ai ».

« Ce n'est pas forcément qu'il y a des règles un peu rigides... mais ce serait bien de demander à ce qu'elles viennent ne fut-ce qu'une fois par mois !!! »  
(différentes membres bénévoles)

Le travail s'est terminé sur l'expression de la demande vis-à-vis de la Fédération : **sur quoi la fédération pourrait mieux aider ?**

- Un diagnostic du fonctionnement (organisationnel et institutionnel)
- Un partage d'expérience sur le fonctionnement des associations
- Un appui à la réalisation d'un document récapitulatif avec les tâches de chacun.e
- Un appui à l'information-communication interne sur le respect des responsabilités (pour éviter les surcharges sur quelques-unes).
- Avoir un appui pour négocier avec des directions d'établissements scolaires la possibilité de revenir, d'avoir un projet sur le long terme. Un appui pour monter des projets plus structurés à long terme (exemple avec le GESCOD).
- Intérêt d'avoir un nouveau fascicule de questions /réponses sur les nouveaux enjeux – transition, migration, genre ...- pour pouvoir être à la hauteur des questions de certaines personnes.

« Si on pouvait avoir une aide de la fédé ce serait bien. Car on rame. On pourrait le faire nous-même mais s'il y avait quelqu'un d'extérieur, un regard extérieur, ce serait bien ! »

Ce travail confirme une certaine déconnexion entre les associations locales et la fédération. Et si les choses évoluent au niveau du secrétariat national, comme on va le voir, cela ne se traduit pas encore dans la réalité de ces associations.

### 3.3.4. L'efficience à l'échelle du Secrétariat National

Le Secrétariat National est organisé en pôles :

- « Éducation, plaidoyer et renforcement des capacités » comprenant aussi « les relations avec les partenaires »,
- « Communication et Animation du réseau »,
- « Support et Conseil à la Vie Associative » (avec toute la partie gestion administrative et financière).

Cette organisation permet de responsabiliser des salariées à des fonctions précises et importantes pour la fédération, sous la direction du Délégué Général. Ce dernier assume aussi, pratiquement seul, la recherche des financements, et, avec l'appui d'élus et parfois de salarié.es, la représentation de la Fédération dans différentes instances de partenaires ou de plateformes et réseaux associatifs.

C'est ainsi qu'un travail important a pu être fait par le pôle Éducation pour disposer de la garantie Qualiopi pour répondre aux nouvelles normes définies par l'État en matière d'Éducation. De même toutes les avancées en matière de communication digitale ont pu être permise par cette possibilité de responsabilité de pôles avec une grande autonomie.

Les questions essentielles à se poser au titre de l'efficience – compte tenu d'un nombre de salarié.es relativement faible en regard du nombre de tâches à assumer et d'AL à suivre – est de savoir (1) si cette équipe est suffisante et (2) s'il serait possible de faire plus à moindre coût.

Les données sont les suivantes :

On est à 2,5 ETP<sup>20</sup> en Communication ; 3,5 ETP en Éducation .... ; à 3,5 ETP pour le Support & Conseil et 1 Délégué Général.

---

<sup>20</sup> Équivalent Temps Plein

Soit un peu plus de 10 personnes au total pour suivre et gérer un dispositif sensé disposer de 123 associations membres<sup>21</sup> et près de 3000 bénévoles !

Comparé à ce qui se passe ailleurs cela paraît peu.

Ainsi, le réseau Oxfam Magasins du Monde en Belgique compte plus de 50 salariés pour 65 boutiques ! Mais ces salariés s'occupent de la centrale d'achat (intégrée donc) de l'Éducation, de la sensibilisation, des campagnes de plaidoyer, des études, de la gestion financière, ... compte tenu du fait que les magasins ne sont pas autonomes mais appartiennent à Oxfam. Une partie des bénévoles – appelés « bénévoles sensibilisateurs-trices » réalisent aussi des actions d'éducation dans les écoles, en appui avec les salariés du siège.

En tout état de cause il apparaît difficile de faire plus avec moins. Particulièrement durant la période de pandémie que nous avons vécue récemment. De ce point de vue le constat doit être nuancé en fonction des pôles :

- on peut considérer que l'efficience a fortement augmenté dans la communication pour faire face aux contraintes du confinement et compte tenu d'une situation de retard de l'ensemble de la fédération sur ces technologies. Ce travail on le doit essentiellement au pôle Communication et à sa nouvelle responsable ;
- mais dans le même temps, la communication plus « proximale » avec les associations locales ne s'est pas autant améliorée et parfois on peut avoir l'impression qu'elle a régressé.

Là encore le constat est à nuancer et à préciser.

En termes d'avancées on note :

- une présence de personnes de la fédération aux Réunions Régionales mieux suivie et plus systématique aujourd'hui qu'avant le confinement ;
- des outils d'interactions virtuels plus importants ;
- des formes d'animation des réunions en présentiel de plus en plus participatives et interactives (notamment dans le pôle Éducation)
- un dynamisme fort dans l'animation de certains groupes de travail ou Commissions (là encore

En termes de stagnation ou de recul on note cependant au regard des témoignages :

- une modalité de communication plus orientée « sensibilisation que « écoute » et « compréhension » qui peut nuire à la relation ;
- la tendance à utiliser aujourd'hui les outils digitaux créés et qui induisent des formes de communication – de type « suffit de suivre le lien sur notre site » peu fonctionnelles en pratique.

Des rééquilibrages sont donc à faire.

En ce qui concerne le pôle Éducation, un travail très important a été mené pour mettre en place le certification Qualiopi devenue obligatoire. De plus la commission fonctionne bien comme on l'a vu plus haut : elle est investie par beaucoup de personnes, tient des réunions régulièrement et surtout développe des outils particulièrement interactifs lors des rencontres en présentiel ou en distanciel (sur ce dernier point elle a pu valoriser les avancées du pôle communication). En ce qui concerne la Vie associative, on se trouve face à une réalité plus complexe : ce travail recouvre à la fois l'accompagnement de toutes les associations locales dans leur gouvernance et face à tous les problèmes juridiques, financiers, administratifs qu'elles peuvent rencontrer que ce soit par rapport à la location d'une boutique, pour la recherche d'engagement de salariés ou d'accueil de stagiaires. En tout état de cause il est plus tributaire du quotidien des besoins et attentes des associations.

---

<sup>21</sup> 108 membres actifs et 15 membres relais (dont 2 au moins sont sans activités de ventes) (source : note de Claude Chosson, 20 janvier 2022)

L'accompagnement de ces associations fonctionne principalement sur trois modes :

- le mode du guichet téléphonique (à l'intention de Claude Chosson pour Brigitte Bourbé) qui exige une grande disponibilité ;
  - le suivi à travers une auto-évaluation tous les deux ans, essentiellement sous forme d'un fichier Excel de statistiques très variées<sup>22</sup> ;
  - le suivi à travers des commissions en présentiel ou par internet (sans compter la présence lors des réunions régionales)
- Sur la première modalité, le travail apparaît très important surtout en termes qualitatif. C'est à dire que si une part seulement d'AL ont « le réflexe d'appeler la Fédération »<sup>23</sup>, c'est surtout lorsqu'un problème apparaît et cela nécessite souvent plusieurs actions en réponse. Le travail peut donc vite se révéler chronophage. Pour limiter ce risque, la tendance est (très logiquement) d'amener les AL à plus souvent consulter internet pour avoir des réponses ou un appui local à leurs demandes. Malheureusement le recours à internet n'est pas encore systématique dans le réseau des AL. Par ailleurs, l'appui local en question (DLA) ne se révèle pas forcément efficace ou bien apprécié comme on l'a vu dans les témoignages au chapitre précédent.

Sur la deuxième modalité, l'auto-évaluation, elle devrait déboucher sur un outil d'aide à l'accompagnement des AL. Elle permet en effet de disposer de toute une série d'informations importantes. Le travail de collecte est assuré par un questionnaire. Mais celui d'intégrations dans un tableur est autrement plus fastidieux. Sans doute serait-il utile à cet égard, de passer d'un fichier tableur à un outil réel de gestion de base de données. Mais le plus important reste que les données, surtout quantitatives, ne permettent pas comme on l'a dit plus haut d'avoir une idée réelle de ce qui se passe à l'intérieur des AL. En particulier il n'est pas possible de savoir qu'elle est la présence effective des bénévoles et des adhérents dans les activités.

Concernant la dernière modalité – les commissions – plusieurs semblent en veille pour l'instant comme on l'a vu plus haut (comme mentionné sur l'intranet de la FAdM).

De toute évidence il manque ici une modalité plus « proximale » avec les AL permettant de mieux connaître – et donc anticiper – ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation, afin d'éviter à avoir à répondre à la demande dans l'immédiateté de celle-ci. Ce qui nous paraîtrait assez logique c'est de réaliser un diagnostic complet de l'AL dans son milieu, tous les 4-5 ans, de façons à, à la fois, refaire (ou renforcer) le lien avec le « mouvement », comprendre comment fonctionne l'AL et quelles sont ses perspectives à plus ou moins long terme, dégager des pistes d'amélioration sur un horizon de 4-5 ans. Pistes qu'il s'agirait ensuite de suivre et accompagner sur une échéance plus annuelle ou bisannuelle.

Il semble que diverses injonctions aient déjà été portées au pôle Vie associative, afin qu'il renforce son accompagnement mais sans succès : des différences d'interprétation quand à ce que devrait être la mission de ce pôle.

Tout ceci nous pousse à questionner le modèle de gouvernance plus général.

### 3.3.5. Un modèle de gouvernance à redéfinir en tenant compte de l'écologie humaine du système ?

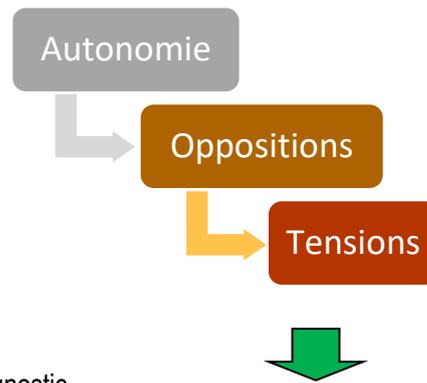
Nous avons fait le constat au sein du réseau d'une certaine dispersion des décisions en une multitude de « centres » qui entrave la progression du « mouvement » : des pôles, des commissions, des comités, des instances régionales, locales, une centrale d'achat qui n'a pas forcément les mêmes orientations, des associations de salariés à l'intérieur de l'association....

---

<sup>22</sup> Le fichier contient un onglet « Ressources humaines », « Gouvernance », « Local », « Commerce », « Communication », « Éducation », « Mobilisation », « Libre » et « Profil/gouvernance/Commission »

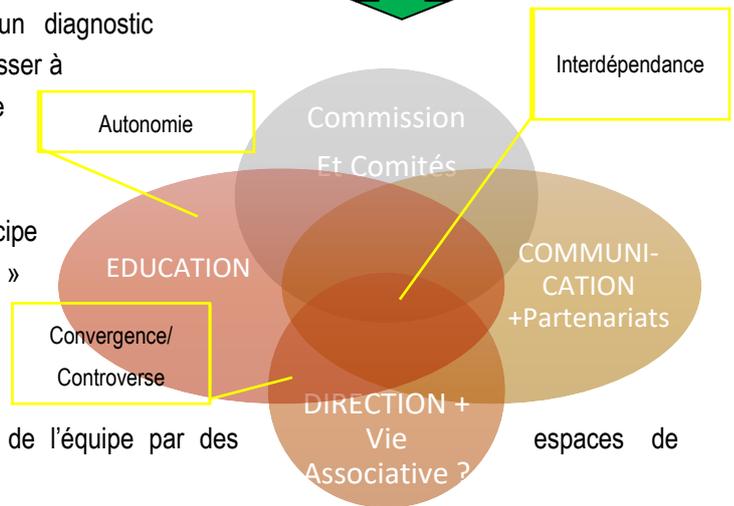
<sup>23</sup> Certains témoignages relevés dans ce travail montrent que bien des AL ne le font pas....

Tout ceci arrimé à un principe-valeur sont il est souvent fait état : **l'autonomie**. Mais une autonomie un peu radicalisée parfois, non forcément « reliaante ». Ce qui renforce les antagonismes, les jeux d'oppositions, et en définitive les tensions idéologiques, de « postures » et entre personnes. Selon une relation en cascade illustrée ci-contre.



Notre appréciation à ce stade - et à défaut d'un diagnostic organisationnel plus fin - est qu'il serait possible de passer à un autre modèle conceptuel de gouvernance à moindre frais.

Un modèle où l'autonomie est arrimée à un principe **d'interdépendance** plus assumée et plus « cultivée » institutionnellement : chacun participe avec d'autres à construire le mouvement en respect des instances (élus et direction). Donc en gardant une certaine autonomie, mais en enrichissant le fonctionnement de l'équipe par des convergences et d'interdépendance.



Un modèle qui tient compte des controverses et des dissensions dans le rapport au métier en étant un peu moins porté par des absolus. En bref, un modèle plus « politique » : tenant compte de l'existence de différent et de différend comme quelque chose de normal. Et plus encore : que tout ce qui cherche à éliminer ces différences – notamment par le respect de normes de plus en plus absolue et radicales - se révéler contre-productif.

En tout état de cause, il s'agirait de mieux expliquer les principes et les modalités d'une gouvernance qui s'avère globalement souple, participative mais qui garde aussi ses exigences de trancher et de décider dans un contexte associatif très « polycentré ».

Tout ceci devrait être validé par un diagnostic extérieur (financement FRIO avec TdR précis) permettant aussi de : revoir les espaces et temporalités du travail d'équipe (réunions, communication...), former ou développer des modalités d'une écoute mutuelle (comme cela se fait dans le pôle Éducation) ; valoriser la diversité en favorisant et institutionnalisant des modalités de communication plus « intersubjective » (moins positivistes, moins noir-blanc, moins binaires ?) ; permettant de réinvestir le CE à nouveaux frais (sans répéter que tout avait été pensé depuis ses origines ?).

## 4. EFFETS, IMPACT, INFLUENCE

Avant d'apprécier les effets et impacts plus largement, c'est surtout la capacité d'influence du projet sur les acteurs visés par le projet qui nous semble importante à apprécier : le SN, les partenaires, les AL... Ce n'est qu'ensuite que l'on verra les effets sur la perception de la FADM par ses partenaires et l'effet sur les synergies entre acteurs.

### 4.1. En-deçà des effets/impact, l'influence du projet sur les acteurs visés.

Disons-le tout de suite, certaines dimensions thématiques (climat, genre, agroécologie, migration...) ne sont pas au cœur des stratégies ou pratiques d'influence d'une partie encore assez importante des associations membres. D'un point de vue général, l'idée de transition – c'est-à-dire la nécessité de passer à un tout autre modèle en changeant fondamentalement nos façons de consommer, de produire, d'échanger, de commercer, voire aussi notre rapport avec la nature, le respect de l'environnement ne fait pas tellement débat : elle est même le plus souvent considérée comme faisant partie dès l'origine de l'engagement pour un Commerce plus juste, plus « équitable ». Les choses apparaissent plus compliquées dès que la transition touche aussi les façons de faire société, d'accueillir des « Autres-différents » ou bien de revoir les façons d'interagir entre sexes, et de revoir les façons de faire famille.... Si l'horizon de la Transition est introduite et discutée depuis le présent projet à travers le Cadre d'Orientation Stratégique (collectivement construit), et traduite dans des supports de communication et les outils d'information (proposés par le SN), Il y a, par contre, une appropriation encore limitée par rapport à ce qu'il faut faire. Voire parfois des résistances.

Dans le discours et les pratiques des associations, ces « nouvelles » thématiques sont très peu mises en avant. En dehors des AL qui font de l'Éducation, où ces thématiques sont abordées dans des modules d'enseignement et de formation, les autres AL ne les investissent que très peu. Encore une fois, c'est l'apport des supports et actions (Éducation, Communication, Vie du réseau, flyers et affichettes...) de la FAdM qui introduit à une meilleure compréhension des ODD (ODD 5, égalité entre les sexes), (ODD 8, travail décent et production économique), et (ODD, 12, consommation et production responsables) par les membres et les publics visés. On peut illustrer cela de plusieurs manières :

- La « Consolidation » des savoir-faire et compétences reconnues en termes d'Éducation avec la certification Qualiopi,
- La structuration de l'offre de formation (thèmes, catalogue...), la conception d'outils pédagogiques, le module formation de formateurs, etc.
- Avancées tout aussi importantes en termes d'outils de Communication à distance (visio), qui s'est focalisée avec succès (« à vitesse grand V au carré », une administratrice) et efficacité sur le développement de supports virtuels pour contrecarrer les effets du confinement, mais produisant en même temps une influence sur les thématiques citées plus haut. On note à cet effet une augmentation des vues et de la participation aux formations notamment, mais aussi un rééquilibrage sur l'engagement.

On perçoit donc, grâce à ce projet, une inflexion, une prise en compte plus assumée et précise des enjeux des ODD avec un investissement clair pour mieux traduire tout cela en outils de communication et d'éducation.

Reste que le lien entre le commerce équitable et les nouvelles manières de faire collectif à l'échelle planétaire, en passant par la famille, l'organisation, la cité et la nation, mériterait d'être mieux investi par le SN avec d'autres partenaires impliqués dans le CE comme CEF. En bref, l'évolution dans les manières de faire collectif et l'intérêt de revoir à nouveaux frais comment commercer au sens large « d'échanger » ? « d'interagir » ?, de manière « équitable » (en tenant compte de l'existence de différences et de différends ?) reste investi à minima. Parfois, on l'a vu, au travers d'une communication un peu auto-référentielle et neutralisant bien des questionnements légitimes. Cela entrave les possibilités de faire mouvement.

## 4.2. Effets sur la perception de FAdM par les partenaires et les synergies entre acteurs

Trois cas de figure sont à distinguer :

- un engagement comme « participant »
- un engagement comme « porteur »
- un engagement « parmi les décideurs »

**Dans le premier cas de figure**, la participation d'AdM aux campagnes - collectif transition citoyenne, Fête des possibles, campagne Pacte pour la transition, festival AlimenTerre... - favorise les rapprochements, les synergies entre des acteurs.trices de la transition sur les territoires, les collectivités de son territoire et l'association locale Artisans du Monde. Mais ces rapprochements peinent à être poursuivis pour déboucher sur des actions et collaborations plus structurelles au-delà des évènements.

Exemples :

- le Forum et la mairie à Asnières qui sollicitent Artisans du Monde Bois-Colombes, mais personne n'est disponible pour suivre ;
- La mairie qui est prête à monter des initiatives avec Artisans du Monde Montreuil, mais là aussi, on trouve des bénévoles actifs et peu disponibles pour construire des collaborations porteuses, durables...

Il faut cependant bien prendre la mesure des participations aux campagnes d'interpellation de collectifs partenaires (éthique sur l'étiquette, CRID, ATTAC...) : le poids d'AdM en tant que dispositif pouvant mobiliser des bénévoles un peu partout en France donne un surcroît d'efficacité à ces campagnes.

Même si l'on sent là aussi une perte de motivation (suite à la crise covid ?) et une reprise difficile par des équipes qui sont après la crise, plus concentrées sur la relance de la boutique et des activités de vente.

**Dans le deuxième cas de figure** l'association AdM (ou une personne de l'association - est moteur dans la mise en place d'une dynamique et son maintien au cours du temps. C'est par exemple le cas très remarquable du travail mené pour le Pacte de la Transition dans le Nord pas de Calais. Ou encore celui mené par l'AdM de Gap. Le témoignage suivant est très illustratif à cet égard (Anne Rauwels, AdM Melville):

*« J'étais auparavant investie au CCFD avant d'être à AdM. J'étais déjà depuis longtemps dans la FAdM et, au CCFD ils m'ont demandé de relire leur fascicule sur la mobilisation citoyenne. En 2017 le CCFD avait sorti son fascicule « prenons le parti de la solidarité » avec AdM, le CE ... On s'est dit on va faire un groupe pour interpellier les candidats pour avoir plus de force. On a réussi à avoir un certain nombre de candidats notamment Mme xxx qui a été élue, et a bcp apprécié AdM. Elle a organisé un ciné-débat et m'a invitée au festival des ODD. Mais elle ne se présente plus aux élections locales.*

*C'est vraiment à mon initiative qu'en 2017 on s'est mis ensemble !! J'ai essayé de faire en sorte que les gens se groupent ... Il y a eu un collectif qui s'est mis en place sur ma commune. Un collectif sur Bailleul Hazebrouck. Il s'est mis en place dans 7 communes sur 11. D'autres n'ont pas réussi à passer le pacte de l'interpellation momentanée...*

*Cela consistait à mobiliser des élus et des agents de l'administration, les deux. Avant les élections il y avait une 50 aine d'associations, AdM, les amis de la Terre, Greenpeace, CCFD... qui ont des compétences et qui ont mis ensemble toutes leurs compétences pour proposer une 30 aine de mesures sur l'énergie, le foncier agricole, la démocratie participative, sur la tarification incitative sur les déchets,.... Des mesures qui couvrent l'ensemble de la vie communale. L'idée était d'interpellier les différentes listes des candidats afin qu'ils s'engagent sur au moins 10 de ces mesures. Il y a un kit qui a été fait par le*

Collectif de la transition citoyenne, ([site-transition.org](http://site-transition.org)) sur la démarche qui constitue une base de travail intéressante.

On a rencontré les deux listes d'élus sur les villages de ces communes et ont leur a demandé lesquelles des mesures leurs paraissent prioritaires. Il y a eu plusieurs rencontres. Une liste s'est engagée sur 10 mesures.

Le collectif a accompagné et accompagne encore les mairies à mettre en place ces mesures. Par exemple sur la « restauration collective » la municipalité c'était engagée sur 50 % et a déjà dépassé ses objectifs.

Le collectif s'engage à trouver des producteurs bio pour fournir la cantine scolaire ! L'équipe municipale s'articule aux citoyens pour cela...

Cette expérience pourrait être mieux valorisée. On est 8-10 dans la commission « mobilisation ». Dans les Alpes Annette Rit agit beaucoup par rapport aux migrants. D'où la montée de la thématique dans AdM.

Le fait qu'AdM soit dans le Pacte pour la Transition a eu des répercussions localement en tout cas. C'est le fait qu' au niveau national AdM était dans les propositions de mesures qu'on a pu interpellier les candidats aux municipales.

Avant on s'appelait « commission plaidoyer » mais plaidoyer c'est un peu abstrait. « Mobilisation » maintenant pour que les artisans du Monde se sentent plus concernés. Est-ce que c'est le cas ? On ne peut pas dire que cela mobilise beaucoup plus de monde mais il y a en a deux qui se sont engagées dans le collectif Pacte pour la Transition de Hazebrouck. À Merville aussi mais ils sont un peu débordés et engagés ailleurs.

Il faudrait voir comment remettre cela au-dessus, en priorité. Est-ce qu'il faudrait faire quelque chose de régional ? D'autres disent: « Moi je suis engagé dans d'autres choses et donc AdM c'est la boutique avant tout ! » ou bien « le CE c'est surtout pour soutenir les producteurs du Sud ». Ils ont tendance à cloisonner. Une de mes préoccupations c'est vraiment de réunir nos forces !!

Le pacte pour le pouvoir de vivre ! Et la plateforme populaire ! Agissons-ensemble !! »

Ce témoignage est donc très important pour montrer le potentiel d'influence possible, dès lors qu'une personne du réseau est très engagée. Il montre aussi que ces personnes sont généralement engagées dans plusieurs associations et disposent donc de plus de capacités à mobiliser autour d'elles.

Le témoignage présente aussi l'intérêt de montrer que tout le monde ne se sent pas forcément concerné par la dynamique de la Transition ni ne possède l'expérience pour mobiliser, pour influencer. Dans un contexte « d'essoufflement » cela devrait inciter à ne pas trop standardiser les approches et stratégies d'engagement. La reconversion de la Commission « plaidoyer » en Commission « Mobilisation » devrait faciliter un travail plus fin permettant de mieux réguler les tensions qu'il peut y avoir entre un investissement plus politique et les préoccupations plus commerciales des bénévoles mais comme on l'a vu elle ne semble pas assez mobilisée pour l'instant.

**Reste enfin le troisième cas de figure** qui concerne l'influence de la FAdM à travers l'engagement de son Délégué Général et de quelques élus-administrateurs, « parmi les décideurs », c'est-à-dire dans des réseaux et des Conseils d'Administration d'autres structures militantes du CE. Cet engagement de FAdM dans bien des instances participe bien entendu de l'influence générale. Une influence cependant compliquée à mesurer. Les éléments déjà produits au point 3.2.3 et repris ci-contre, permettent de prendre la mesure de l'importance de ce travail. On constate qu'il se fait surtout sur le mode de la signature de pétition et d'informations (articles), d'autre part il concerne tout de même beaucoup de structures différentes et parfois participe à réellement construire les alternatives et accompagner les initiatives ce qui suppose de la mobilisation par mail et par des réunions de bureau pour avoir un accord sur les décisions.

#### Les actions de plaidoyer

**Sur l'année 2021** on compte 26 actions : actions de relai (2), signature (17), participation à l'élaboration de textes (4), envoi de mails de mobilisation (5), articles réalisés (« actu hebdo » 16), avis (4), réunions bureau (accord 5).

**Sur l'année 2022** en fin avril, 6 actions (soit un peu moins mais sur un quadrimestre de début d'année donc moins intense en termes d'activités)

Les collectifs accompagnés sur le plaidoyer sont :

• <i>Pour une autre PAC</i>	8
• <i>Plate-forme Palestine</i>	1
• <i>Coordination sud</i>	2
• <i>ESE</i>	5
• <i>RAC + PACTE CTC</i>	3
• <i>Réseau Seattle Bxl</i>	1
• <i>CRID</i>	5
• <i>CEF</i>	5
• <i>ISDS</i>	1
• <i>Mouvement associatif</i>	3
• <i>C2A</i>	2
• <i>Collectif ACF Conf, CCFD-TS, Greenpeace, Oxfam France</i>	1
• <i>Food Watch et Génération Futur</i>	1
• <i>ATTAC</i>	3
• <i>Amis de la Terre</i>	3
• <i>Vox</i>	1

Les thématiques sont variées. À partir de 2022 on voit apparaître les questions de guerre en Ukraine et conséquemment de crise alimentaire.

Avec le recrutement d'une nouvelle chargée du partenariat qui assistera le Délégué Général dans les missions de plaidoyer, il va sans doute avoir un plus grand impact des Artisans du Monde sur les questions transversales qui constituent le CE. L'accroissement de cet impact demande sans doute que les Artisans du Monde soient eux-mêmes porteurs d'une ou deux grandes missions de plaidoyer national. Il demande aussi, au dire de certains partenaires, de dépasser une certaine inertie liée au besoin de défendre une identité, celle de FAdM, c'est à dire une identité parfois radicale notamment sur la question des labels.

### 4.3. Effets sur la fédération (SN et AL)

Plusieurs effets peuvent être recensés :

#### - **Avancées dans les dispositifs de gouvernance.**

On peut noter durant ce projet, la traduction effective de la décision de se mettre en bureau collégial et une meilleure mobilisation des responsables d'association aux discussions à travers des Commissions partiellement restructurées. On perçoit aussi dans les travaux sur le COS et sur le Suivi des producteurs des avancées par rapport à certaines questions stratégiques : relation avec S'M ; orientations (plus claires ? plus stratégiques ?) du réseau dans les années à venir sur thématiques et chantiers précis.

#### - **Des dynamiques en cours**

On souligne des avancées notables, malgré le (ou du fait du...) Covid-19 sur la mise en place de dispositifs virtuels favorisant les échanges et les formations pour faire mouvement et Renforcer les Capacités, des avancées qui démontrent les capacités de créativité du SN et de réactivité d'un certain nombre de bénévoles...

Il y a aussi des avancées sur le renforcement de capacités à capitaliser avec, on l'a vu, quelques actions de capitalisation initiées. Outre le travail mené avec le F3E présenté au point 3.2.1., on peut encore faire cas de trois fiches d'expériences qui ont été créées pour capitaliser sur les actions inspirantes des associations locales Artisans du Monde : le **Label École de commerce équitable** avec AdM Gard, la **Fête des possibles** avec AdM Troyes et **une expo-vente de Noël** avec AdM Versailles).

Mais comme on l'a déjà dit, c'est moins la quantité des fiches récoltées ici (moins que les 16 prévues) que la mise en place du processus qu'il faut documenter : Bien des freins et potentiels ont été identifiés ; on sait aujourd'hui qu'il y a des difficultés à bien capitaliser autant du côté des salariés que des bénévoles ; on comprend mieux grâce à certains retours d'association comment cela fonctionne de l'intérieur et pourquoi les Campagnes d'Animation à la Mobilisation. De là à transformer l'essai, c'est une autre affaire, fort dépendante de la gouvernance et plus globalement d'une certaine culture dominante dans la fédération.

Bien des effets ont été obtenus donc durant ce projet, mais cela reste surtout des essais à transformer. Reste notamment des enseignements à tirer en termes institutionnels pour accompagner ce renforcement de capacités. Un « shift », une « mue », qui demande cependant d'investir beaucoup plus les questions délicates de gouvernance et de culture (ou d'écologie) institutionnelle.

En particulier :

- un certain ethos fondé sur le bénévolat et le militantisme aussi important dans les discours que de plus en plus difficiles à développer en pratique ;
- une multipolarité des décisions accentuée par un principe d'autonomie pensé de façon un peu radicale.

Si cela engendre des tensions, entre les associations et les instances, entre les salarié-es et la Direction, voire entre salariés, il faut bien ajouter que celles-ci restent dans des proportions normales qui n'empêchant pas que le travail soit fait. Mais limitant certainement les capacités à mobiliser plus largement et à faire mouvement.

## 5. PERENNISATION, DURABILITE, SATISFACTION

La question de la pérennisation est couplée avec celle de la satisfaction dans les questions évaluatives des termes de références de cette évaluation

Nous y répondons ici en précisant tout d'abord les principaux enjeux. Il s'agit, en effet, d'apprécier quelles ont pu être les activités les plus satisfaisantes, et donc « pérennisables », à la fois parce qu'elles étaient bien appréciées, et parce qu'elles répondaient à des enjeux importants du « faire TAdM ».

Remarques préliminaires sur des questions de définition : La satisfaction n'est donc pas prise ici dans son sens étroit (la satisfaction individuelle) mais aussi dans son sens plus large et collectif : la satisfaction globale pour une association telle que FAdM. Par pérennisation nous entendons autant le maintien de l'activité que son développement et son extension.

Quatre enjeux stratégiques sont ainsi proposés à la lumière des chapitres qui précèdent :

- la pérennisation de l'engagement des bénévoles à assumer des tâches administratives et des responsabilités dans les associations locales ;
- la pérennisation de l'engagement en éducation plus générale, hors scolaire
- la pérennisation de l'engagement dans des campagnes assumée à la fois localement et nationalement

- la pérennisation de l'engagement dans de nouvelles formes de Commerce Équitable

## 5.1. La pérennisation de l'engagement des bénévoles

Certaines activités mises en place durant ce projet méritent d'être bien mises en évidence. En particulier les « rendez-vous de la vie associative » et les « échanges de pratiques ». Ces initiatives sont globalement perçues comme importantes pour aider les responsables des AL dans leurs tâches.

Les témoignages sont cependant peu loquaces et l'effectivité de la présence de bénévoles dans ces espaces, essentiellement virtuels, peu évidente. Le tableau ci-dessous des activités d'échange de pratiques donne une idée de l'importance du partage à l'intérieur du réseau à travers le nombre de clics et de commentaires.

Activités d' échange de pratiques	Nombre de clics	Commentaires
Jeu Geant viva Montanya (St Die des Vosges)	6	0
Une dégustation pour soutenir l'Ukraine (AdM Reims)	24	0
Passage en franchise de TVA (Troyes)	82	2
Démarchage établissements scolaires	72	0
Photolangage Téléphones portables (St Etienne)	69	0
Questionnaire- Formation des bénévoles (Montpellier)	147	0
Dégrèvement de l'impôt des entreprises (Annemasse)	301	3
Un chant de Noël solidaire et équitable (Metz)	94	0
Marre du black friday ! (Bourges)	74	0
Contrôle de l'allégation Commerce Équitable	51	1
Affiche recherche bénévoles (St Nazaire)	103	0
Livret "Questions Artisans du Monde" (St Nazaire)	73	0
Campagne de financement (Arras)	44	0
Animations avec des élèves atteints d'handicap mental (Limoges)	52	0
Des outils pour un public en situation de handicap (Bordeaux)	47	0
Recyclage de catalogues d'artisanat (Bourges)	165	é
Nouvelles fiches producteurs (Nantes)	131	2

Il en est un peu de même avec les forums assez peu investis en pratique comme on peut le voir sur l'intranet de la Fédération.

Par contre, il est très manifeste que l'appui direct à la demande par téléphone dont bénéficient les AL avec la Vie Associative, est bien apprécié quand il est investi. Le nombre d'AL qui investissent ce service est important même si bien des AL disent aussi ne pas penser à le faire.

A priori on peut penser que ce service en réponse à des demandes ponctuelles, spécifiques est important et participe certainement à pérenniser les bénévoles dans leurs fonctions et activités de responsables. Tout au moins, peut-on penser que si ce service n'existait plus des bénévoles quitteraient plus fréquemment leurs fonctions.

Mais comme on l'a dit précédemment ce ne sont sans doute pas ces activités qui sont les plus déterminantes à long terme pour assurer une meilleure répartition des tâches dans les AL. Or, c'est là pour nous un critère important de pérennisation : l'hyper-concentration des responsabilités administratives et organisationnelles sur 2-3 personnes par AL limite le maintien et le développement des activités de l'AL.

Par rapport à cet enjeu et comme nous l'avons dit, il nous semble qu'il faudrait d'abord procéder par un diagnostic organisationnel et institutionnel des AL. Ce diagnostic devrait permettre d'identifier des problèmes globaux et par suite

de répondre spécifiquement aux problèmes de chacune des AL mais de manière globale, sur des thématiques – l'organisationnel et l'institutionnel – qui ont des répercussions sur bien d'autres domaines de la vie de l'association.

S'il s'avère compliqué de mener un tel diagnostic sur tout le territoire (soit 108 AL), un plan progressif pourrait être défini en partant des besoins les plus apparents pour ensuite aller vers des AL plus

## 5.2. La pérennisation de l'engagement en Éducation générale (hors scolaire)

Nous n'avons pas pu récolter beaucoup d'éléments sur l'Éducation hors scolaire réalisée dans des cadres un peu institués (médiathèques, centres culturels,...).

L'obtention de la certification Qualiopi participe cependant à l'évidence au maintien voire au développement des activités d'éducation dans le scolaire comme dans le hors scolaire.

Les autres activités qui ont pu renforcer cette dimension sont plus liées au dynamisme du pôle Éducation qu'à des activités particulières nous semble-t-il. C'est plus un ensemble qui est ici, comme ailleurs sans doute à considérer qu'une activité particulière. On peut relever cependant l'invitation des bénévoles à ce que :

- les thématiques des formations soient un peu plus coconstruites avec les responsables éducation dans les associations locales ;
- la pédagogie et les outils soient un peu plus adaptés aux situations scolaires (difficulté de réarranger les classes,...) et plus coconstruite (parfois le côté ludique qui l'emporterait sur les contenus ?)...

Mais cela apparaît de l'ordre du détail dans les propos des bénévoles dont l'engagement apparaît surtout lié à leur parcours antérieur comme enseignant...

Ce qui pourrait être renforcé sans doute, en tout cas dans les grandes villes (là où la concurrence est plus importante sur cet enjeu d'ECMS) serait :

- dans le scolaire de faire intervenir la fédération auprès de la ligue de l'enseignement ou d'institutions scolaires, d'université, afin de construire des partenariats et un programme de formation dans la durée. Afin également de développer des cursus spécifiques ou des modules plus reconnus, à l'intérieur des programmes officiels.
- dans le hors scolaire d'accompagner les AL à négocier auprès d'institutions parascolaires (médiathèques, centres culturels...) un partenariat plus structurant (plus précis et à moyen ou long terme).

## 5.3. La pérennisation de l'engagement dans des campagnes

### 5.3.1. De manière générale

On a vu combien les campagnes étaient nombreuses, importantes et pourtant la difficulté qu'il pouvait y avoir à mobiliser sur des campagnes en propre.

L'enjeu ici nous semble-t-il est moins de pérenniser tout ce qui se fait, que de mieux choisir ce qui est important pour l'association locale autant que pour la Fédération, dans un esprit de (re)-mobilisation. Mieux choisir en particulier à travers une codécision si possible au cas par cas sur le choix des thématiques qui feront campagne. On peut penser en effet que certaines AL choisiront le thème proposé par le Secrétariat National et d'autres une autre. Dans ce dernier cas, et s'il ne s'agit pas d'une campagne précédente déjà menée dont on dispose de supports (affiches, flyers, vidéo, ...) , il serait probablement plus normal que l'AL assure elle-même la réalisation des supports. Tout ceci devrait pouvoir se discuter de manière plus ouverte,

### 5.3.2. De manière plus précise, sur des campagnes particulières

Assurément, les temps forts des mobilisations (septembre = fêtes des possibles, novembre = AlimenTerre et ESS, Mars = travail décent et égalité des genres, Mai = Quinzaine) et l'implication dans les comités de pilotage (Fêtes des possibles – AlimenTerre – Festisol – Quinzaine du CE), sont les moments d'engagement les plus forts des AL. Ils permettent la participation active des bénévoles et associés, et le déploiement de l'arsenal en terme de vente, d'éducation et de plaidoyer des AL. C'est aussi à l'occasion de ces moments, dans la préparation et dans leur déroulement, que les AL et le SN renforcent leurs liens de collaboration. Par exemple le SN crée et diffuse dans les AL un kit de communication et de sensibilisation et les accompagne dans la communication sur les événements (médias, RS). Ces temps ne devraient pas avoir de mal à se pérenniser spontanément.

En dehors des campagnes à proprement parler, Il existe des accompagnements pour des publics non scolaires (animations, accompagnements personnalisés, des webinaires...) qui seraient certainement à pérenniser également. Ces activités créent des liens entre le SN et les AL, que le SN accompagne via des échanges téléphoniques, de mails, des rencontres, des visites... à la demande.

Ces accompagnements contribuent à rendre pérennes les activités des AL, et renforcent la collaboration avec le SN. Mais il faut sans doute davantage les personnaliser, c'est-à-dire apporter des réponses plus en adéquation avec les spécificités des AL concernées, en lieu et place d'une intervention généralisée dans laquelle de nombreuses AL peuvent ne pas se reconnaître. C'est le cas pour ce projet « Tous artisans du monde », où certaines AL, malgré le fait de recevoir les informations y relatives, propositions, ne trouvent pas toujours le meilleur moyen de le remobiliser dans leur activités quotidiennes.

### 5.4. Autres activités à pérenniser

#### **L'invitation de partenaires du Sud pour témoigner via des tournées en région durant les temps forts (automne et printemps)**

Cette activité apparaît très remobilisatrice et certainement aussi mobilisatrice. Elle est à développer et à plus généraliser. Autant que possible car, outre les dépenses de voyage et d'hébergement, cela suppose une logistique d'invitation, de séjour (visa, assurance, transport, réservations...). Également une planification, une organisation, et un suivi des tournées des partenaires en régions qui n'est pas mince.

#### **Les Réunions nationales pour remobiliser à l'interne mais aussi à l'externe**

En nous étant suffisamment imprégnés du fonctionnement du réseau Artisans du Monde, il est certain que les animations internes, quelles qu'en soit la forme, participent grandement au fait de faire mouvement, de même qu'elles sont le moyen par lequel les membres du réseau, salariés, bénévoles et associés travaillent ensemble, coconstruisent coaniment, co-discutent, coéchangent, suivent.. dans les commissions nationales (mobilisation, suivi du réseau, éducation – partenaires du Sud ...), régionales, par le mailing List, l'intranet, participent à la vie du réseau Artisans du Monde. Il y a là des activités essentielles à poursuivre, et aussi à améliorer, dans le sens de les rendre plus participatif, de faire des rencontres nationales et régionales, des lieux à la fois de discussion, mais aussi de décisions stratégiques.

En particulier l'accompagnement des associations lors des réunions régionales devrait être beaucoup plus et mieux investi. Non pas seulement pour faire le point des ventes et des problèmes, et/ou sensibiliser sur ce qu'il faudrait faire, mais pour stimuler un travail collectif à l'échelle régionale orienté sur la recherche de nouveaux partenariats à cette échelle.

#### **La création de ressources sur commerce équitable, ODD et les transitions**

Beaucoup de choses ont été produites qui resteront et pourront être utilisées plus tard. En particulier beaucoup de produits de la communication se trouvent maintenant à la fois plus accessibles sur internet et mieux mis en valeur. Ce travail est certainement pérenne.

Ce qu'il s'agirait ici d'améliorer c'est son utilisation plus large et sa valorisation effective. À cet égard il apparaît sans doute nécessaire, encore pendant quelques années, de transmettre sur papier un certain nombre de choses et de ne pas penser comme acquit les informations à partir du moment où elles sont « sur les réseaux ».

### **Capitalisation, Suivi-évaluation et valorisation des bonnes pratiques**

La capitalisation a été une activité importante de notre point de vue, mais n'a pas encore porté ses fruits. On ne peut pas dire à ce stade qu'elle sera pérenne. Elle est importante car c'est à travers elle que l'on peut devenir une organisation apprenante<sup>24</sup>.

Cela nécessite sans doute un accompagnement encore de la part du F3E pour finaliser le travail.

Ce qu'on peut proposer pour faire en sorte de pérenniser cette modalité importante serait:

- une Formation-action pour la capitalisation plus précise sur la dernière phase de la capitalisation : l'institutionnalisation en savoirs !
- la conception d'outils plus précis et adaptés (trame de capitalisation) pour la valorisation des expériences sous différentes formes : reportages vidéos, photos

S'agissant du Suivi-évaluation d'expériences innovantes il semble que l'on ne soit pas encore au stade de les pérenniser car il est peu effectif encore.

Toutes les AL n'ont pas les ressources ni le temps pour le faire. Il s'agit donc de tenter de développer et accompagner là où cela paraît possible et demandé.

### **Vie associative et mobilisation : Bénévolat, volontariat, salariat**

Le guichet de réponse aux demandes est certainement à pérenniser, mais à revoir dans son fonctionnement. Il nous semble nécessaire de mieux :

- anticiper les demandes (par un diagnostic des AL),
- planifier les réponses : en organisant des rencontres à l'échelle nationale lorsque le problème posé apparaît suffisamment « local » ; des sessions internet pour les problèmes plus généraux ?

L'auto-évaluation tous les 2 ans est certainement à maintenir mais à préciser. Il y a un travail à faire au niveau des critères et indicateurs pour qu'ils soient plus utiles et interprétables (notamment le nombre de bénévoles réellement actif).

L'état des lieux sur le bénévolat à ADM (avec focus sur femmes et jeunes) réalisé en tranche 1 est à développer pour permettre d'avoir une stratégie claire et adaptée du renforcement du bénévolat dans le réseau ADM.

Les formations et accompagnement des associations locales au recrutement, à l'accueil et à l'intégration des bénévoles dont une formation-accompagnement sur la gouvernance (recherche-action FONJEP) sont à renforcer.

De même que la conception d'outils de communication pour le recrutement et la valorisation des bénévoles : livret d'accueil des bénévoles, portraits « paroles de producteurs »

---

<sup>24</sup> Cela peut sembler paradoxal pour une organisation qui est précisément sur le champ de l'Éducation, de la Communication. Mais il s'agit plus ici de rééquilibrer entre des modalités où on est dispensateurs de savoirs et d'autres où on est censé apprendre des autres et apprendre des situations vécues.

## L'accompagnement à l'engagement de salariés

La reconversion de la bourse Educ+ en faveur de l'engagement de salariés dans 5 AL est à la fois à pérenniser et à mieux accompagner. Il paraît évident que la pérennisation est pratiquement acquise : la Fédération assure déjà la majeure partie (10 mois sur 12) de l'engagement des 5 salariés sous convention.

Par ailleurs, actuellement 14 salariés sont engagés dans des AL (dont 2 par l'AL de Strasbourg, et trois sont « aidés »), ce qui montre que l'engagement de salarié n'est certainement pas impossible. Ce qui serait surtout à pérenniser et à développer réside dans l'accompagnement de ces salariés et plus encore des AL qui les « engagent ». Or à cet égard, si ces salariés sont bien intégrés dans la structure, et participent beaucoup dans les commissions, dans certaines activités comme la capitalisation, le lien entre ces AL et les salariés semble devoir être améliorée.

Il paraîtrait important d'approfondir l'idée (non mise en place dans le cadre de ce projet) de mettre en place un dispositif suivi-évaluation des salariés ou de réactiver SALAM et l'accompagner dans cette fonction.

L'association des Salariés pourrait également, avec l'aide du pôle Vie Associative :

- Accompagner des AL au recrutement et encadrement de VSC.
- Soutenir à la participation des volontaires aux activités du projet (formations, rencontres...)
- Étudier le renforcement du salariat (aides à l'emploi, responsabilités employeurs, salariés mutualisés...).

## 6. RECOMMANDATIONS

### 6.1. Une gouvernance qui s'améliore mais peine encore à certains niveaux

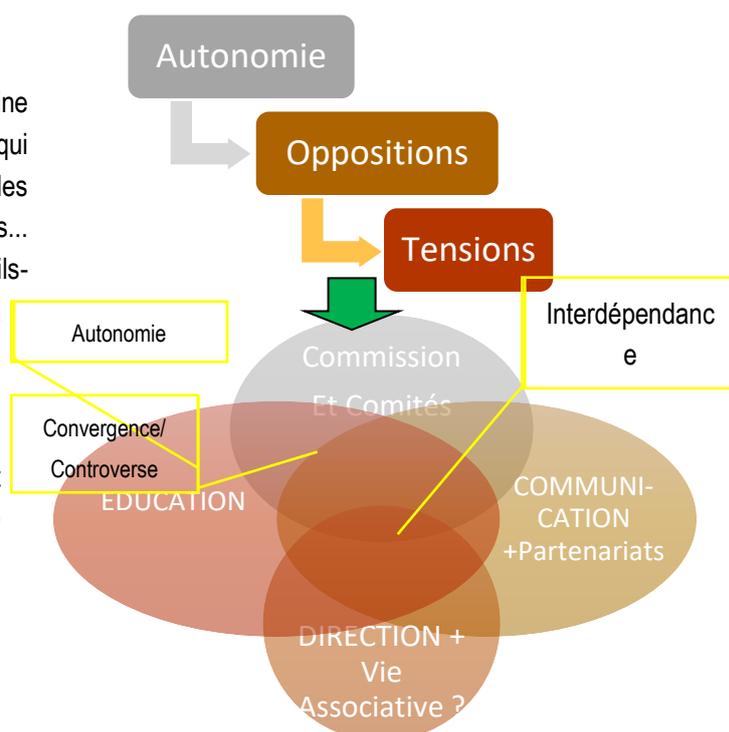
Trois grandes recommandations sont faites à ce niveau :

- Mettre en chantier le modèle de gouvernance et ses principes
- Établir une ou des stratégies de mobilisation de bénévoles
- Préciser le modèle d'Économie Politique fondé sur le COS

#### 6.1.1. Revoir le modèle de gouvernance

Nous avons fait le constat au sein du réseau d'une certaine dispersion des décisions en une multitude de « centres » qui entrave la progression du « mouvement » : des pôles, des commissions, des comités, des instances régionales, locales... Une centrale d'achat qui influence beaucoup le sort des outils-clés que sont les « boutiques », ainsi que la tendance à avoir des associations dans l'association (locales ou identitaires comme l'association des Salariés, SALAM).

Tout ceci arrimé à un principe valeur sont il est souvent fait état : **l'autonomie**. Mais une autonomie un peu radicalisée parfois, non « reliante », et qui renforce les antagonismes, les jeux d'oppositions, et en définitive les tensions idéologiques, de « postures » et entre personnes.



Ne faudrait-il pas passer de ce modèle d'autonomie à un modèle **d'interdépendance** plus assumée : chacun participe avec d'autres à construire le mouvement en respect des instances (élus et direction), et surtout en gardant une certaine autonomie, mais en enrichissant le fonctionnement de l'équipe par des espaces de convergences et d'interdépendance.

Pour cela il serait important de se faire accompagner dans un auto-diagnostic (financement FRIO avec TdR précis); Revoir les espaces et temporalités du travail d'équipe (réunions, communication...), Former ou développer des modalités d'une écoute mutuelle (comme cela se fait dans le pôle Éducation) ; Valoriser la diversité en favorisant et institutionnalisant des modalités de communication plus « intersubjectives » (moins positivistes, moins noir-blanc, moins binaires ?) ; Permettant de réinvestir le CE à nouveaux frais (sans répéter que tout avait été pensé depuis ses origines ?).

### 6.1.2. Préciser la stratégie de mobilisation de bénévoles

L'idée ici est de préciser et d'affiner la démarche générale en se donnant la possibilité de distinguer le profil des intéressés et d'en déduire différentes stratégies de communication. Un travail a été réalisé rapidement lors de la restitution qui peut servir de points de repères mais est à reprendre et approfondir.

Par exemple les recommandations pour la communication en reste à des questions de formes et de format (cosmétiques?). Le traitement des contenus selon les cibles et les messages (modèle positiviste ? Interactionnel-systémique? Constructiviste ?) n'est pas traité.

Catégories	Besoins/Attentes	Communication idéale/ appropriée	Démarche de recrutement
<b>Jeunes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Action</li> <li>- Apprentissages/Stages</li> <li>- Recherche première expérience professionnelle</li> <li>- Essais, engagements ponctuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseaux sociaux, Lycées, Universités...</li> <li>- Axées sur les problématiques « actuelles » comme le climat, la dérive néolibérale...</li> </ul>	Coconstruire avec chaque AL ou au niveau régional, une stratégie de sensibilisation, de recrutement, et de cooptation proactive, en plus de la stratégie actuelle (sensibilisations, flyers et affichettes, Newsletter)
<b>Actifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation des Compétences spécifiques</li> <li>- Dépannage/Appoint</li> <li>- S'engagent pour des fonctions précises, des tâches... (comptable, animateur, gestionnaire, logisticien...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionnelle</li> <li>- Réseaux d'experts</li> <li>- Réseaux sociaux plus professionnels type LinkedIn, Twitter</li> </ul>	
<b>Jeunes retraités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liens,</li> <li>- Sens</li> <li>- Réorientations</li> <li>- Expériences et compétences</li> <li>- Partage</li> <li>- Cohérence et synergie locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouche à oreille</li> <li>- Cooptation/approche directe</li> <li>- Médias plus classiques,</li> <li>- Radio, presse locale,</li> <li>- Commune, marchés</li> </ul>	

En parallèle il serait important aussi de se doter d'une théorie pragmatique de l'engagement. Une théorie qui montre comment on peut progressivement accompagner quelqu'un à entrer dans le mouvement et partager avec d'autres plus de responsabilités.

Bien des techniques existent, mais elles devraient faire l'objet d'une adaptation pour le cas particulier de FAdM et d'AL actuellement surtout occupées par des personnes âgées. Il s'agit de techniques douces d'amorçage, de « pied dans la porte », ... qui permettent progressivement de faire en sorte que l'on amène quelqu'un à faire quelque chose qu'il ne pensait pas faire au départ mais qui lui convienne !

L'important ici est de voir que cela correspond autant à un besoin qu'à une demande

Cela pourrait se faire en :

- Mettant en place un groupe de travail sur cette question ;
- Identifiant (par des capitalisation?) les pratiques d'amorçage (venez voir cela ne coûte rien) et les pratiques contraires et freins à l'amorçage (« va falloir porter des caisses, vous savez ?! ») ;
- En complétant ces pratiques par rapport aux différentes stages d'engagement en AL et aux différents piliers (VEP)
- En proposant une première version d'un guide avec différentes pistes
- En testant le guide dans quelques AL
- En enrichissant le guide suite aux tests

### 6.1.3. Préciser le modèle d'économie politique

Les idéaux sont bien campés dans le Plan d'Orientation Stratégique. Il s'agit surtout de mettre en chantier en place permettant de mieux articuler l'identification des moyens/contraintes/conditions à ces idéaux du mouvement et de définir un certain nombre de jalons pour y tendre.

Là encore un travail a été débuté lors de la restitution du 6 mai.

Les idéaux	Les moyens
Les idéaux ont été définis dans le COS comme portant sur a capacité à être des acteurs de la transition et à con-construire les alternatives de demain. 3 grand principes en ressortent	Cela peut se traduire dans la capacité à construire des TIERS-LIEUX GENERALISES ?
- MULTI-ACTEURS	- Avec le « MAGASIN » à valoriser comme centre stratégique. Ce qui suppose de mobiliser d'autres acteurs et de créer du flux dans le magasin ;
- INCLUSION	- Tout d'abord en <b>IDENTIFIANT</b>
- INTÉGRATION D'ALTERNATIVES	Des lieux, les personnes leaders, les dispositifs où il y a de opportunités
Les conditions portent sur les capacités relationnelles :	Des « sujets » dans le réseau : cafés culturels, modèle Hangar 0, Shop-in shop, etc...
- Capacités à renforcer les liens existants	- puis en <b>CONNECTANT</b>
- Capacités à créer de nouveaux liens	Par des événements, Par des relations institutionnelles (des rencontres avec EMMAUS, la ligue de l'enseignement, ...) Par des programmes communs

il s'agit là d'une tentative rapide de mettre des mots sur quelque chose qui paraissait au départ très laborieux et compliqué. Il en ressort surtout l'importance de mobiliser des moyens pour identifier et connecter les opportunités identifiées. Ce qui d'une certaine façon ouvre le réseau beaucoup plus aux autres et le fait sortir de son entre-soi et de ses problèmes, en particulier, de renouvellement de bénévoles. Ce résultat est à envisager de façon complémentaire au précédent.

Il serait important d'instruire un projet de chantier sur cette question. En reprenant le COS et en identifiant les craintes et souhaits par rapports aux principaux axes et domaines d'activité retenus.

Cela permettrait de sortir de l'idée d'un COS venant d'en haut (certaines AL) et de l'enrichir des situations vécues et des pratiques innovantes rencontrées.

### 6.1.4. Cela pourrait se faire en développant une approche orientée changement

Une approche qui vise à définir collectivement une vision idéale (cela a déjà été fait globalement dans le COS) et en précisant les étapes à suivre, les jalons à atteindre, les moyens pour le faire. Tenant compte également de la façon dont les choses fonctionnent de l'intérieur.

Cela pourrait se faire en :

- Mettant en place un groupe de travail sur cette question ;
- Identifier (par des capitalisations ?) les pratiques innovantes et surtout les freins et contraintes au modèle idéal de magasin tiers-lieux de passage d'acteurs de la transition en contact avec un public;
- En complétant le plan d'activité de moyens et modalités facilitant la « transition vers la transition »
- En proposant une première version d'un document « modalités et moyens » en complément du COS
- En faisant circuler cette version et en la testant

## 6.2. Autres recommandations particulières

Pour la direction : Repréciser le cadre d'intervention global (la logique projet doit servir de manière plus claire la Logique institutionnelle balisée par le COS...); Redéfinir collectivement les priorités (objectifs à court, moyen, long terme), et enrichir les modalités de travail de moments en présentiel!

Pour la vie associative : Mieux faire la différence entre demande et besoin, et notamment la différence entre demandes réelles et besoins identifiés de l'extérieur, demandes spécifiques et besoins génériques (structurels, organisationnels) des AL. Renforcer temps accordé au suivi rapproché des AL (voire mobiliser autres ressources salariée ou recruter poste sur CDD dégressif) pour :

- Un diagnostic des AL dans leur « milieu-territoire »
- Un meilleur suivi des effets et impacts des actions au niveau local;
- Un meilleur ciblage des personnes à renforcer, l'amélioration des stratégies de recrutement des bénévoles, l'accompagnement à la construction interne d'une théorie de l'engagement...
- Accompagner la réappropriation du COS ...

Pour la communication

- Investir les médias traditionnels pour visibiliser la Fédération (tactique de la publication choc!)
- Accompagner la Mobilisation dans les AL
- Enrichir les modalités de communication par des modèles plus constructivistes, laissant place aux questions
- Prioriser les activités en fonction des priorités définies collectivement annuellement

## 6.3. Recommandations à plus long terme (et nécessitant sans doute des partenariats avec d'autres)

### 6.3.1. Chantiers structurels (Études et débats internes)

Lancer des chantiers en partenariat sur :

**Sur le CE revisité et modernisé** : l'importance de reconceptualiser de manière à la fois plus large et plus précise, en accord avec les nouvelles idées du moment. En sortant des oppositions actuelles (N-S vs N-N ;..). Par exemple sur l'économique plutôt que le « commerce » ; en valorisant plutôt « l'équité » que « l'égalité » comme moteur pour faire économie (plutôt que « commerce » ?..

**Sur l'impact et le changement** des activités à la fois en France (par l'Éducation), mais aussi aux Suds dans l'environnement des producteurs « partenaires ».

**Sur l'interculturel...** Non pas seulement la capacité à accueillir d'autres « lointains », mais surtout l'art d'accepter l'altérité chez soi, voire le plus près de soi. Cela suppose une communication plus « en couleur » plutôt que N/B, binaire, positiviste, auto-référentielle (voire défensive ?) ... Une communication permettant les doutes, la diversité d'opinion et d'engagement. Favorisant les questions (plutôt que favorisant les réponses normatives en discours auto-référentiels sur le CE comme idéal incontestable ?). Cette dimension est à conduire en lien avec le chantier sur l'identité à partir d'une question : comment construire une identité ouverte plutôt que close sur elle-même ?

### 6.3.2. Renforcer les travaux / questionnements actuels sur :

- La chaîne de valeurs et la structuration des prix
- La qualité de l'artisanat et l'ouverture à des produits plus « utilitaires » et « locaux » ?
- L'offre de produits pour les plus indigents ?

## 7. ANNEXES

Quelques considérations en appui aux recommandations

### Annexe 1 : Quelques commentaires sur le COS.

OBJECTIFS	AXES	CE QU'ON ENTEND DANS LES AL	INTERROGATIONS SUGGESTIONS
1. Renforcer et défendre un système économique équitable au service de l'humanité et de la planète	A1 : Faire vivre une filière de commerce équitable cohérente et transparente	C'est une exigence reconnue comme importante de manière générale, notamment au regard d'autres acteurs moins exigeants. Ce sont les points 1.b et 1.d qui suscitent le plus d'interrogation.	La formulation reste un peu évasive (« faire vivre » ?) mais les domaines d'activités vont dans le sens surtout de plus vérifier et documenter l'articulation entre le(s) discours et la(les) pratique(s) ce qui est très important.
		→ La question reste de savoir qui s'en charge plus précisément en pratique et il nous semble que cela incombe surtout aux élus et salariés en grande partie.	
	A2 : Développer un réseau alternatif de points de vente, d'information et de mobilisation	Enjeu reconnu comme important mais investi de manière variable compte tenu des conditions pratiques dans chacun des lieux et des habitudes qui en découlent. Nécessiterait une appréciation plus en situation des conditions et de ce que cela nécessiterait en termes d'accompagnement de la part de la FAdM	Un travail d'accompagnement à identifier les possibilités et contraintes dans chaque lieu (diagnostic de situation) aiderait certainement chacune des AL à se positionner.
		→ Un chantier de cette importance recoupe nos suggestions ci-dessus. Une telle ambition peut-elle se construire uniquement sur un engagement bénévole ?	
2. Créer du pouvoir d'agir pour les organisations productrices de commerce équitable et les peuples	A3 : Être reconnu comme un acteur clé de la rencontre entre solidarités internationale et locale sur les territoires français	C'est la perspective d'être « au carrefour des transitions solidaires et écologiques » qui fait un peu peur. La question est connue : comment dans un contexte d'essoufflement mobiliser pour identifier d'autres acteurs, monter des partenariats, articuler concrètement les « filières », « produits » et « démarches » Nord et Sud dans le discours et dans la pratique... À l'échelle internationale importance d'accompagner les autres acteurs pour défendre le « devoir de vigilance » à l'UE et L'ONU	Sans doute y a-t-il ici un chantier à ouvrir pour accompagner les AL à s'investir sur ces questions plus largement. Cela suppose de bien écouter les réticences et contraintes et à les traiter collectivement. Sans doute aussi à entrer un peu plus sur le fond de ce que devrait être le CE de demain. En particulier non pas tant le « commerce » que l'exigence d'équité et tout ce que cela apporte comme nouvelles manières de penser-agir l'économie N-N, S-S, S-N...
		→ Ce rôle peut-il être pleinement assumé sans un investissement dans des partenariats concrets au Nord et au Sud ? D'autres acteurs sont mieux positionnés sur cet échiquier. Un investissement dans ce sens permet de construire des partenariats porteurs, de participer à l'effort global de réflexion sur le CE, enrichir les réflexions internes de la fédération	
	A4 : Renforcer l'identité militante d'AdM, socle d'un commerce équitable transformateur	ici on perçoit une tension entre d'une part la revendication bien reconnue de renforcer (plutôt retrouver diraient certains ?) d'une identité forte (et cohérente) chez la plupart des responsables (4.a) ; et d'autre part ce que cela suppose s'il faut vraiment incarner cette identité par des prises de paroles, rencontres, relations aux médias (4.c)	Sans doute faudrait-il là encore mieux préciser qui fait quoi entre les salariés et les élus (dans les comités et commissions), les responsables des associations et les (simples) membres.
		→ Sans doute qu'en termes de communication il faudrait plus montrer en quoi le partage des valeurs avec d'autres partenaires, d'autres acteurs pourrait alléger la tâche ?	
	A5 : Soutenir un commerce équitable émancipateur par le partenariat avec des organisations productrices, au Nord comme au Sud	Le rapprochement avec les organisations de producteurs.trices est généralement une forte attente. Avec derrière la logique d'être plus vigilant sur les retombées et de mieux pouvoir les accompagner dans le sens d'une amélioration des organisations de producteurs autant que des <b>impacts</b> sur leurs conditions de vie.	Il y a une précision importante de la présidente sur le fait que de manière générale, beaucoup de choses vont se faire à travers des commissions et comités nationaux !
		→ La question des impacts est importante. Et à traiter ici comme ailleurs. Ce qui manque ici pour rassurer, c'est de voir comment cela peut se faire. D'autres acteurs ont des partenariats concrets avec des producteurs au Nord ou au Sud (CEF, Fairtrade, Max Havelaar...).	
	A6 : Donner des clés pour s'engager en faveur du commerce équitable	Là encore, craintes de ce que cela va exiger comme investissements pour les membres bénévoles.	Cet engagement passe aussi par le renforcement des activités de plaidoyers qui sont pour

l'heure portée par le SN (chargée de partenariat et le délégué général). Pour l'instant, elle consiste essentiellement dans le relai des campagnes d'autres partenaires/collectifs de CE. L'une des clés pour s'engager dans la fédération Artisans du Monde est de porter institutionnellement une ou deux grandes campagnes nationales ou internationale, et plusieurs plaidoyers locaux avec les AL.

### Autres préoccupations

#### **La priorisation des axes est une demande forte et récurrente.**

La réponse (faite lors de l'AG) est plutôt négative « on ne peut pas prioriser », mais en même temps il est bien dit que cela dépend des situations et qu'il s'agit d'axes généraux pour l'ensemble du mouvement.

Une certaine ambiguïté subsiste sur le fait de rechercher à ce que chacun puisse faire la VEP et en même temps rassurer sur le fait que cela dépend des contextes. Il n'est cependant pas question dans les échanges de considérer qu'un minimum de connaissance du CE est nécessaire mais qu'après, les « vendeurs » pourraient relayer à d'autres personnes lorsque les choses se compliquent.

De même, il aurait été possible (et c'est notre recommandation essentielle) de dire que l'on peut prioriser un travail sur la gouvernance interne des associations de façon à aider à répondre à une mécanique très répandue qui est la concentration des responsabilités sur quelques-uns (2-3 sur une 30 aine de bénévoles en moyenne). Une fois cette mécanique améliorée, le reste pourra être suivi de manière plus spontanée, et naturelle sans forcer. Car le risque est bien du côté des instances cette tendance à forcer compte tenu d'une inertie finalement assez logique.

### Notre analyse en résumé

Les orientations sont importantes et répondent généralement aux grandes questions (et critiques) qui sont portées à charge du Commerce Équitable (sur les impacts véritables, la capacité à lier équité au Sud à équité au Nord, l'amélioration des relations partenariales, le renforcement de l'identité dans le sens autant de bien rappeler les principes essentiels que d'évoluer avec la complexification des acteurs et des enjeux).

Mais ces orientations peuvent apparaître très nombreuses dans un contexte abondamment rappelé d'essoufflement ! Certaines AL demandent de voir ce à quoi on renonce dans tout ce qu'on veut faire dans les années à venir (donc à moyen terme). Mais il y a quelques termes qui en matière de communication peuvent bloquer : par exemple « si on se lamente » (dixit on n'avancera pas...) qui ne donne pas l'impression qu'il y a une grande écoute, et a priori de disponibilités à faire quelque chose, des contraintes dans les AL. Cela semble plus une question de démarche de communication que de posture réelle.

## Annexe 2 : Les questions évaluatives et leurs sources ?

Critères	Questions évaluatives	Sources
<b>Pertinence &amp; Cohérence</b>	Apprécier la pertinence des postulats fondateurs en particulier (tel que nous le comprenons) l'importance aujourd'hui de travailler ces questions ici également à travers l'ouverture du commerce équitable à des organisations de producteurs en France	Plan d'Orientation S Entretiens avec responsables
<b>Efficacité</b>	<b>La question centrale concernant le renouvellement : L'action de la FAdM a-t-elle favorisé des évolutions dans leur fonctionnement interne des AL concernant le renouvellement/responsabilisation (stratégie de recherche de bénévoles, place des jeunes dans les associations, maintien et création emploi, ...)</b>	
<b>Qu'est-ce qui a été fait</b>	<p><u>En particulier par rapport au salariat :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le <b>partenariat</b> sous conventions avec 5 associations AdM sur la consolidation des postes salariés des animatrices en ECSI ?</li> </ul> <p><u>En particulier par rapport au bénévolat :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les <b>webinaires</b> proposés sur l'arrivée de nouveaux bénévoles et leurs connaissances des filières du commerce équitable, ou du réseau AdM ?</li> <li>- les <b>guides pratiques</b> sont-ils connus et utilisés par les bénévoles du réseau AdM (guide partenariat « circuits courts »),</li> <li>- l'<b>espace d'échanges d'expériences</b> proposés sur l'intranet par la Fédération AdM ?</li> <li>- Les <b>appuis et outils</b> (affiche, paroles de bénévoles) proposés par la FAdM aux associations AdM ont-ils été utiles, favorisés l'accueil de nouveaux bénévoles ?</li> <li>- Les <b>actions « grands publics »</b> favorisent-elles l'engagement chez AdM ?</li> <li>- Quelle connaissance de l'approche genre par les bénévoles dans le fonctionnement interne de l'association et dans la relation avec des organisations partenaires</li> </ul> <p><u>En particulier par rapport aux VSC :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les appuis proposés par la FAdM ont-ils facilité l'accueil de volontaire service civique (VSC) et un rajeunissement des équipes ?</li> <li>- Quels sont les freins à l'accueil de Volontaire en Service Civique ?</li> </ul>	<p>Entretiens avec chargés de commission ou groupe de travail</p> <p>Entretiens avec quelques responsables d'AL : - à questionner lors des réunions régionales - en focus-group à distance</p> <p>Outils mis en place type « questionnaires » et fiches d'évaluations ??</p>
<b>Questions connexes concernant le fonctionnement :</b>		
	<p>Quel est le profil des intervenant.es en ECSI aujourd'hui dans le réseau AdM ?</p> <p>S'agissant de l'organisation et de la participation à des évènements grands publics (quinzaine du commerce équitable, Festisol, AlimenTerre...), la mise en place d'animation dans les magasins AdM pour sensibiliser les clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Les associations AdM relaient-elles ces actions et comment ?</li> <li>o Les associations AdM suivent-elles les thématiques proposées ?</li> <li>o Les associations AdM utilisent les outils proposés par les partenaires et comment ?</li> </ul>	<p>Y a-t-il un outil permettant de le savoir ?</p> <p>Entretiens avec responsables d'AL échantillonnées par catégories ?</p>
<b>Efficiéce</b>	<p><b>Quelles évolutions dans les façons de mobiliser les ressources humaines, financières, techniques dans les AL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment s'articulent Vente-Éducation-Plaidoyer dans les AL ?</li> <li>- Les animations transversales (calendrier des mobilisations) proposées par la FAdM sont-elles efficaces ? Ont-elles permis de mieux relier l'ensemble des piliers d'AdM ?</li> <li>- La démarche, les outils de capitalisation et de suivi-évaluation sont-ils un peu mieux appropriés. Quels sont les freins, limites, et comment repenser cette démarche nécessaire à la mutualisation et amélioration des pratiques?</li> <li>- L'offre de formations (catalogue) de la FAdM répond-elle aux besoins des adhérents de la FAdM et favorise-t-elle une implication plus forte dans les associations AdM ?</li> <li>- Quels sont les freins à la participation aux formations proposées ? Les formats des formations permettent-ils de passer à l'action ? Le nouveau format de formation en visio-conférence facilite-t-il la participation aux formations d'AdM ?</li> </ul>	<p>Entretiens avec le Délégué Général et des responsables de la commission réseau ? Vie associative ? Mobilisation ? Essentiellement par entretiens et à partir des webinaires ou CR ou notes réalisées à ce propos ?</p>
<b>Comment cela a été fait</b>		

	<p><b>Quelles évolutions dans la Communication du réseau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment améliorer la circulation des informations entre la FAdM et les adhérent.es des associations AdM ?</li> <li>- La lettre d'infos hebdomadaire plutôt que l'envoi des infos au fil de l'eau : Ce mode de communication interne permet-il une bonne information de l'ensemble des adhérents ?</li> <li>- Les assemblées générales et les réunions régionales sont-elles des espaces adaptés pour l'échange d'expériences, de bonnes pratiques entre les associations AdM ?</li> <li>- Les expériences et innovations repérées dans le réseau AdM : comment mieux les valoriser et évaluer leur effet ?</li> </ul>	Essentiellement par entretiens et à partir des webinaires ou CR ou notes réalisées à ce propos ?
<b>Effets- Impacts</b>	<p><b>Effets sur les AL</b></p> <p>Quelle compréhension et appropriation des thématiques (climat, genre, agroécologie...) par les associations membres via les supports de communication et des outils d'information proposés par la FAdM ? Comment elles utilisent ces outils ? Les supports et actions de la FAdM ont-ils permis une meilleure compréhension des ODD (ODD 5, 8, 12) par les membres et les publics visés ?</p> <p><b>Effets sur la perception de FAdM par les partenaires :</b></p> <p>Nous sommes parties prenantes et relais de beaucoup de campagne d'interpellation de collectifs partenaires (éthique sur l'étiquette, CRID, ATTAC...). Quels poids d'AdM dans le relais de ces campagnes ? Quels objectifs de plaidoyer et quels choix en découleraient ?</p> <p>Quelle évolution de la perception par les partenaires de la communication de la FAdM, l'impact de ses messages, la pertinence de ses outils de communication externe ?</p> <p>Un des enjeux de ce projet était de favoriser la reconnaissance d'AdM par les acteurs.trices de la transition. Quelle vision d'AdM ont les acteurs.trices de la transition (membre du collectif transition citoyenne)?</p> <p><b>Effets sur synergies entre acteurs :</b></p> <p>La participation d'AdM au collectif transition citoyenne, à la <i>Fête des possibles</i>, à la campagne <i>Pacte pour la transition</i>, devrait favoriser les rapprochements, les synergies entre des acteurs.trices de la transition sur les territoires et l'association locale AdM ? Ces adhésions de la FAdM se traduisent-elles ou facilitent-elles des changements à l'échelle des partenariats locaux ? Quelles sont les coopérations qui marchent ? Quels sont les freins à des coopérations plus étroites entre les associations AdM et les acteurs.trices du territoire ?</p> <p>Qu'est ce qui a changé depuis la précédente évaluation externe ?</p> <p><b>Effets sur collectivités territoriales</b></p> <p>AdM cible les collectivités territoriales pour les engager en faveur du commerce équitable au travers des campagnes <i>Territoire de Commerce équitable</i> (depuis 10 ans) et du Pacte pour la transition (depuis 2015). Pour les associations AdM impliquées dans l'une ou les deux campagnes, ces campagnes ont-elles un effet positif sur la relation entre l'association AdM et les collectivités de son territoire ?</p>	<p>Précédente évaluation externe comme point de repère</p> <p>Focus-group avec acteurs AL en différentes catégories ?</p> <p>Entretiens avec responsables réseaux partenaires</p> <p>Entretiens avec élus de certaines communes ?</p>
<b>Durabilité, perspectives</b>	Entre accompagnements personnalisés, création d'outils et formations, reversement de bourses, suivi des innovations... de quoi ont vraiment besoin les associations locales AdM ?	Entretiens avec responsables de la structure et responsables partenaires
<b>Satisfaction des membres et des partenariats/ Pairs</b>	<p>Quelles actions pressenties dans le projet sont en adéquation avec les attentes des membres et lesquelles le sont moins ou pas du tout ?</p> <p>La FAdM est reconnue et impliquée dans beaucoup de collectifs et y participe souvent très activement : Quel sens (cohérence) ont ces adhésions pour les associations AdM sur les territoires ? Quel apport de la FAdM ou AdM du point de vue de ces collectifs ?</p>	<p>Entretiens avec responsables de AL</p> <p>Focus-group avec acteurs AL en différentes catégories ?</p>

