



Synthèse de l'évaluation externe du projet « Tous Artisans de ce monde »

*L'éducation au commerce équitable, au service des transitions citoyennes
et des Objectifs de Développement Durable
réalisée par Inter-Mondes Belgique*

Et financé par



INTRODUCTION : UNE INTERVENTION DANS UN MOMENT ET DANS UN CONTEXTE PARTICULIERS !

Le projet évalué 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.

Cette évaluation arrive à un moment et dans un contexte particuliers, dans un « *double mouvement* » qui lui donne une perspective particulière : *D'abord* ce moment particulier qui est celui de la **période Covid** qui a bouleversé bon nombre de règles de fonctionnement et d'habitus dans nos sociétés depuis 2020, et puis cet autre contexte qui 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)... pourtant qui ne l'est plus totalement !

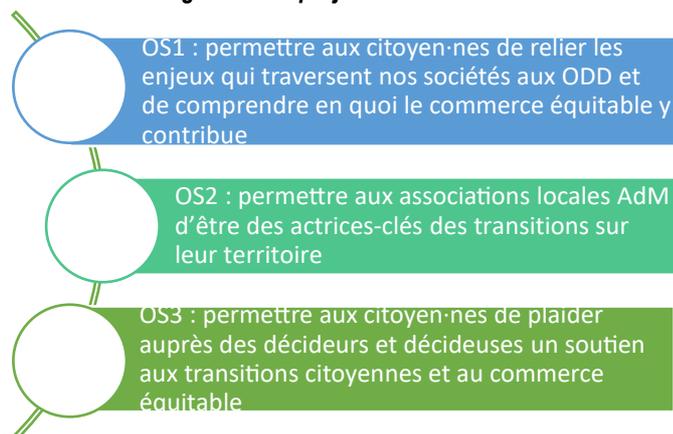
L'intervention... en bref !

L'objectif général du projet TAdM 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** ».

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.

Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques illustrés ci-dessous :

Le cadre général du projet



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

Les deux points saillants du dispositif sont ses composantes :

- « Structuration du milieu associatif »

Dans le but de « *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* ».

- « Renforcement des capacités »

Plus liées à l'ingénierie « projet » pour mieux planifier, anticiper ce qui est à faire et puis mieux valoriser, tirer enseignement, de ce qui a été fait.

Le moment : l'implémentation d'un projet en période Covid

La période Covid ici lève le voile sur un certain nombre de questions et réalités qu'il aurait été difficile par ailleurs de mettre en évidence :

La première est qu'elle est un excellent **révélateur des enjeux** du CE en général, et du fonctionnement de mouvement des Artisans du Monde en particulier. Pour ce qui est du CE, elle montre avec clarté combien les problématiques d'équité dans la production et dans le commerce sont mondialisées, mais aussi combien elles sont imbriquées dans une complexité thématique qui va de la question des rapports de genre, aux nouvelles alternatives économiques, en passant par la question climatique et environnementale.

Quant au mouvement des Artisans du Monde, elle pose clairement la question du renouvellement des bénévoles dans les AL, car on voit un socle d'acteurs certes important, mais fragile, relativement à la capacité d'engagement sur le temps long, et sur des activités administratives lourdes, techniques ou stratégiques pour le réseau et les boutiques.

L'ambition du renforcement des capacités que se donne ce projet est donc pertinente, mais ne pourra à lui seul inverser la tendance à l'affaiblissement du mouvement.

Même si les conclusions de l'évaluation montrent au moins des évolutions plutôt positives du fait du contexte Covid. Il s'agit plutôt des éléments de **résilience** qui sont en réalité les **prémices du changement. Mais encore faut-il le transformer.**

On peut le dire avec certitude, 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, car moins exposée.

« La conclusion que l'on 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 Artisans du Monde »

Le contexte : la question du CE est en pleine mutation

Le CE connaît une mutation qui modifie sensiblement les enjeux, le contexte et la logique d'intervention. Car, 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 importante dans la question de l'économie sociale et la solidarité internationale. Il se retrouve dans bon nombre de préconisations des institutions internationales : ESCI, ECMS, Urgence Climat, Économies Alternatives, ODD, ... En effet :

« 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 »¹.

Dans la même logique, la mutation du CE se manifeste par l'entrée en jeu de différents acteurs qui investissent le secteur de manière décomplexée et opportune, imposant non seulement une recomposition des interactions entre acteurs du CE en France, mais surtout en apportant de nouvelles manières d'investir le CE. La FAdM et les acteurs du secteur sont donc portés à reconsidérer leurs modèles économiques, et politiques, les matières à inclure dans ce « paradigme d'équité » (le genre, la question climatique et environnementale...), l'engagement bénévole et militant...

Singulièrement pour la FAdM, cette situation amène à se (re)poser la question du sens et l'orientation du RC de ses membres, tant pour les activités de vente, d'éducation et de plaidoyer, que pour des stratégies de partenariat et de sensibilisation des publics. Cette mutation d'une certaine manière oriente le positionnement des Artisans du Monde notamment avec ce projet TAdM.

Par exemple, alors que la vente sous le label CE est en plein essor en France et dans toute l'Europe, les orientations du mouvement doivent en même temps se nourrir de ce regain d'intérêt des consommateurs pour le CE, mais aussi veiller à ce que l'on soit bien dans la logique du renforcement et la défense d'un système économique équitable au service de l'humanité et de la planète, et que cette évolution puisse réellement créer du pouvoir d'agir pour les organisations productrices de CE.

Au-delà du projet TAdM, la fédération continue de pousser les réflexions autour de cette mutation avec les AL dans son COS (Cadre d'Orientation Stratégique), qui essaie de redéfinir le positionnement des Artisans du Monde par rapport aux mutations en cours dans le champ du CE.

¹ Extrait rapport d'exécution intermédiaire AFD-FADM-juin 2019 - déc. 2020.

LES CONSTATS

Une cohérence certaine à agir dans les ODD et les transitions citoyennes

La rencontre ODD et CE n'a pas été si évidente qu'on peut le croire, car elle doit se faire dans un réseau ancien, avec ce qu'elle a d'ancré dans une identité reconnue et affirmée, mais surtout avec un réseau de bénévoles qui tend à s'essouffler. Cette rencontre suppose donc un double mouvement d'accompagnement à la résilience des AL et à l'intégration des ODD et des transitions dans les axes stratégiques du réseau.

Mais c'est ce double mouvement qui est en d'autres mots au cœur de la logique d'intervention du projet TAdM. Les trois OS qui structurent le projet se positionnent spécifiquement sur ces enjeux. Et comme il a déjà été souligné, la logique se poursuit et se renforce à travers la construction d'un cadre d'orientation stratégique qui précisément se focalise sur ces enjeux, en avançant des conditions et propositions opérationnelles (accompagner les convergences locales, faire des magasins des lieux de transition, d'accueil, de sensibilisation et en favorisant l'engagement des militants et sympathisants) fortes !

Nous suggérons pour mieux renforcer cette cohérence, de préciser davantage les conditions et jalons pour cheminer vers les changements escomptés :

- Une implication plus convergente de l'ensemble des acteurs du mouvement, avec le défi de faire travailler dans une direction commune les acteurs d'une fédération d'associations aussi variées et autonomes.
- Un engagement plus professionnel en renforçant dans un réseau où les affects sont aussi fortement mobilisés, une certaine distance professionnelle, une pratique de la priorisation et de la planification...
- Une identité (militante) redéfinie avec la tension potentielle de l'ouverture indispensable à d'autres acteurs, d'autres thématiques sous-jacentes au CE...

Une pertinence qui vise à agir sur la structuration du milieu associatif et le renforcement des capacités des acteurs locaux

La pertinence de la structuration du milieu associatif est directement perçue par un certain nombre de constats :

- 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 leurs besoins quotidiens de fonctionnement ;
- Une tension prégnante dans la manière dont les AL et les acteurs locaux conçoivent le CE (Nord-Sud vs Nord-Nord...).

Elle s'apprécie concrètement par l'implication dans des collectifs d'associations (CEF, WFTO, CFSI, le Forum des associations au

niveau local...) et la contribution et le relais des campagnes communes, qui sont des conditions pour pouvoir porter des actions d'ECSI véritablement porteuses actuellement.

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, tant sur la formation que sur la vie associative. Elle l'est moins par contre sur la capitalisation et le suivi-évaluation. Ces aspects sont détaillés dans la partie sur l'efficacité.

En conclusion sur la pertinence : une pertinence élevée mais à rééquilibrer et affiner

D'abord parce qu'en dépit de leur grande pertinence, les objectifs ne font généralement pas l'objet d'une demande explicite.

Du côté des AL, parfois ils entrent même en tension avec les raisons de l'engagement de certains bénévoles :

« 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).

Du côté des salariés, il y a plusieurs attentes aussi :

- Mieux prendre en compte les nouveaux enjeux portés par les jeunes : décolonialité, genre, climat...
- Une certaine volonté de s'affranchir des outils projets, qui peuvent cloisonner et anesthésier l'esprit d'initiative ;
- Une demande de considérer la situation générale du réseau dans un autre paradigme que celui du bénévolat et de son essoufflement, mais au contraire engager une véritable réflexion sur un modèle économique plus viable.

Il faut sans doute encore souligner 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 est clair aussi que 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.

Une efficacité satisfaisante, mais qui dépasse largement ce qui avait été prévu

Nous apprécions l'efficacité sur la capacité du projet à avancer sur les enjeux synthétisés dans trois questions évaluatives qui sont une

reprise des trois objectifs spécifique du projet : (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 ?*

Les interventions de la FAdM qui contribuent au Renforcement des capacités

Le RC des salariés (locaux et du secrétariat national)

Chez les salariés locaux,

Ils sont essentiellement orientés vers les salariés de quelques associations locales qui dans le secteur de l'éducation (Gap, Bourg-en-Bresse, Montpellier, Gap, Saint-Etienne, Bourg-en-Bresse et Limoges). Ces salariés sont organisés en association (SALAM : Salariés d'Artisans du Monde), et bénéficient de la part de la fédération d'une bourse de 40 000 € sur le durée du projet, et répartie au prorata du coût de l'emploi pour chacune et des activités réalisées) ; il s'agit donc d'un appui marginal, qui ne fait que contribuer à la stabilisation des emplois de salariés, notamment parce que cette bourse est essentiellement utilisée pour se fournir en matériel pour les formations.

Pour ce qui est des salariés du secrétariat national,

Il a été prévu que les équipes soient renforcées sur les dimensions de mobilisation, recrutement des bénévoles et d'influence dans le milieu du CE. Un dispositif et un thème ont été choisis : conduire un travail de capitalisation par des CAM (campagnes d'animation à la mobilisation). Si 16 fiches étaient prévues, seules 5 ont pu être réalisées par les salariés du SN. Mais elles donnent une base suffisante pour apprécier l'efficacité d'un tel dispositif.

Elles sont parfois très courtes (à part celles du SG) comparée à celles des AL qui sont beaucoup plus riches et détaillées. 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. Cela montre aussi une difficulté à sortir du modèle de document descriptif ou d'information interne, pour mieux mettre en perspective, débattre et confronter des points de vue qui peuvent être différents.

Le RC des membres bénévoles

Elle se fait par la fédération, même si des initiatives sont prises dans certaines AL ; elle se fait de plusieurs manières :

Les renforcement par des formations

Ici on peut surtout mentionner le projet JACE (jeunes ambassadeurs du commerce équitable). Mais des formations épisodiques sont organisées à l'attention des bénévoles sur la communication, sur les

outils d'éducation, sur les sujets en enjeux divers... Le commentaire général qui en ressort est-ce la nature ce celui repris ci-dessous :

« 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 !! »

La production d'affiches et de supports

Ce sont les principaux outils d'approche de sensibilisation et d'information dans les boutiques, par exemple l'affiche « Rejoignez-nous » créée en 2020.

Les affiches de campagnes de mobilisation sont peu utilisées comme support de communication. Mais de plus en plus, la communication propose des modèles que les AL complètent elles-mêmes avec les informations qui leur sont personnelles.

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...

Ils sont à la fois utiles, intéressants pour les AL qui ne les produisent pas elles-mêmes, mais souvent ne sont qu'une amorce d'un travail qui doit être poursuivi par les bénévoles...

Les webinaires

Ici aussi, plusieurs webinaires ont été organisés (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), avec la même appréciation mitigée entre un dispositif qui permet en période de Covid d'organiser des activités importantes, mais qui mobilise encore peu de personnes.

Les espaces d'échange d'expérience

Ils sont proposés soit sur l'intranet du site de la fédération encore peu visités, mais on sent que plusieurs AL s'y intéressent de plus en plus (viennent y rechercher de l'information), soit par des réunions régionales. Mais :

« 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).

Les vidéos

De manière générale, ces vidéos sont appréciées, quand elles sont connues, 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 ?

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, avec une fois de plus l'appréciation mitigée du côté pratique, mais de la nostalgie de la formule papier dont on maîtrisait mieux la réception/distribution...

L'appui à la vie associative

Cet appui incombe à un pôle au secrétariat national sous la forme d'un guichet dont l'accueil est reconnu comme très ouvert et disponible. Cependant, ce dispositif oblige à être dans la réponse directe/immédiate empêchant la mise sur pied d'une pratique qui nous semble plus porteuse qui est la capacité d'anticiper les demandes au travers d'un diagnostic et un appui plus rapproché des AL.

Dans ce pôle, de nombreux outils d'accompagnement des AL sont disponibles, les aides publiques à l'emploi, le guide de l'employeur dans une association d'AdM, le référent emploi, les engagements de l'employeur... Des actions qui contribuent au renforcement des bénévoles dans les AL tant dans le recrutement que dans l'engagement.

Mais deux difficultés souvent en tension subsistent dans les AL : le refus des nouveaux de prendre des responsabilités, et le refus de certains anciens responsables parfois surchargés de déléguer.

Tout ceci amène la responsable de la Vie Associative à poser 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) ?

Mais cette question ne doit pas occulter le fait qu'il faut à court terme travailler sans doute sur la base d'une théorie de l'engagement à refonder ou élaborer en interne, à l'affinement des modalités de recrutement, sur la base des évolutions actuelles et documentées de l'engagement bénévole (mutation des formes de bénévolat, éclatement des thèmes qui mobilisent, modalité d'engagement nouvelles, des facteurs déclencheurs de l'engagement qu'il faut comprendre aussi...).

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 mises 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 prise 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.

Stratégie de partenariats de la FAdM participe à l'engagement en faveur du commerce équitable

- Des animations importantes dans la sensibilisation des citoyens (résultats pour 2020)
- Sensibilisation sur le droit des femmes et leur apport au commerce équitable : « toutes artisanes de ce monde »
- Des formations sur les grands enjeux du commerce équitable ont été proposées en présentiel et en ligne, 67 personnes.
- La valorisation de témoignages de bénévoles AdM dans le cadre de la journée mondiale du bénévolat le 5 décembre 2019
- La réalisation de vidéos décalées et informatives pendant la Quinzaine du commerce équitable 2020
- 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
- Implication dans les dynamiques d'ESS.
- Partenariats sur des interventions particulières

Sans les lister de manière détaillée et exhaustive, l'encadré ci-dessus donne une idée des activités mises en œuvre à travers différentes modalités dans le cadre de la stratégie partenariale de la fédération des Artisans du Monde.

On peut résumer la stratégie partenariale d'Artisans du Monde en trois points : au niveau local, au niveau national et un niveau international.

Au niveau local, les AL sont amenés avec les acteurs de leurs territoires (communes, écoles, lycées, agriculteurs...) à construire des partenariats. Il était prévu que 80% d'AL construisent des partenariats au cours du projet, mais si la cible n'est pas atteinte, ce qui est intéressant à voir est que des dynamiques locales à Metz ou Troyes ou Harfleur par exemple sont à l'œuvre. Plusieurs AL développent aussi des dynamiques de circuits courts sans que la fédération ait à accompagner le processus.

Il y a donc des possibilités locales que la fédération peut accompagner en aidant les AL à être plus en capacité de saisir les opportunités de leurs territoires (le RC vise à y contribuer !).

Au niveau national, les stratégies partenariales sont surtout actives dans le domaine de l'économie sociale solidaire et du collectif pour la transition citoyenne. Dans ces arènes, 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).

Le niveau international marque son importance d'abord par l'existence d'une commission « suivi des partenariats » dont la mission est d'étudier et de donner son avis sur l'agrément de nouvelles organisations de producteurs. Par la suite elle participe à des collectifs internationaux comme le WFTO, le FSMET...

Les conclusions qu'on tire de l'investissement partenarial de la fédération montre qu'il s'agit d'un investissement qualitativement fort. D'abord parce qu'il apporte aux AL un soutien dans leurs démarche partenariale, par des tracts, flyers, newsletter, par l'organisation de webinaires. Un accompagnement plus rapproché sur les enjeux et opportunités des chaque AL serait encore plus bénéfique pour le réseau. Ensuite parce que ce sont les stratégies partenariales qui permettent l'émergence du débat sur les circuits courts ; Ce type de partenariat est d'ailleurs en dynamique dans les AL. Enfin parce que la capacité d'influence de la fédération du fait de la participation à des instances et collectifs est décuplée.

La préoccupation la plus urgente reste cependant le partenariat avec Solidar'Mondes, à la fois sur l'avenir du partenariat, mais aussi la marque et le label CE.

Activités mises en œuvre dans ce projet ont elles contribué à la sensibilisation des publics cibles et l'engagement avec Artisans du Monde

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	ESE	5
Plate-forme Palestine	1	RAC+PACTE+CTC	3
Coordination Sud	2	Collectif ACF Conf, CCFD-TS...	1
Réseau Seattle Bxl	1	Foodwatch et Generation Futur	1
CRID	5	ATTAC	1
CEF	5	Amis de la Terre 3	3
ISDS	1	C2A	2
Mouvement associatif	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.

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.

Une efficience à bien reconnaître et à renforcer !

L'impression générale est celle d'un éclatement du mouvement en plusieurs centres de décisions, en partant des AL qui possèdent leur autonomie juridique, et sont reliés à la fédération par une charte, ensuite des associations régionales, puis des pôles thématiques qui forment le secrétariat national, et enfin des commissions, des comités, des groupes de travail, des associations dans l'association (SALAM). Cet éclatement crée un flou sur ce qui révèle d'une volonté consciente ou de pratiques instituées par la force des choses.

L'efficience à l'échelle de la fédération

Ce projet a renforcé la mise en œuvre effective d'un certain nombre de décisions actées lors de l'AG de 2018.

« 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 ».

La gouvernance est coordonnée par un bureau collégial, plutôt qu'une présidence, et dynamisée par des groupes de travail et des commissions. Les commissions nationales thématiques sont bicéphales (un membre du CA et un salarié du secrétariat national) ont pour rôle (encadré par une charte) d'aider le Conseil d'Administration à définir les orientations du mouvement et leurs modalités d'application, avec la participation des bénévoles

intéressés. Cet intéressement se fait d'ailleurs le plus souvent sous la forme de groupe de travail, animé par la commission suivi du réseau. 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	Groupes de travail	Commentaires
« Mobilisation » (11 personnes)	2019. Fusion Commission « Campagne & plaidoyer (CCP) » et commission « Communication »		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
		« COS » (10 personnes)	Création en 2020. Une réunion 12/02/21 et 30/04/2021
		« Flux financier »	A été créé en 2014 et été actif en 2015 surtout
« Suivi du réseau »	2019 Relai de la commission « développement du réseau »	Fonds de solidarité AdM	Intéressant fonds qui organise une solidarité entre AL. Mais peu connu et donc peu sollicité.
		Identité visuelle des magasins	Travail un peu trop cosmétique ? Touche à l'identité... donc engage la Fédération...
« Suivi des partenariats » (Nord et Sud) (19 personnes)	2014		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 »
« Vie associative et emploi »	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
« Éducation » (28 personnes)	2012		Commission très dynamique. Animation particulièrement interactive, participative. Très bonne ambiance de travail
« Perspectives » (17 personnes)	2014 Une seule réunion en 2016 ?		En sommeil
« Communication »	2014		Fusionnée dans Commission « Mobilisation »

Au regard de tout ceci, la conclusion que la mission tire de l'efficacité au niveau de la fédération est qu'elle repose essentiellement sur un nombre de personnes limité pour un réseau de plus de 3000 bénévoles, mais qu'elle peine à être compensée par les dispositifs à l'échelle des associations locales et de l'équipe salariée.

L'efficacité à l'échelle des associations locales

En plus de l'essoufflement dont on a parlé et qui est général au mouvement, ce qui est le plus marquant ici c'est l'essoufflement des principales personnes qui sur lesquelles se concentrent les charges quotidiennes et administratives de l'association. Cette concentration peut passer inaperçu pour les équipes du SN, car les documents de référence, en l'occurrence les auto-évaluations présentent des moyennes nationales, derrière lesquelles se cachent des réalités souvent critiques : concentration dans de nombreuses associations des charges sur 2 ou 3 personnes, taux d'adhérents qui s'impliquent bénévolement souvent bas. Les données qualitatives sur le nombre d'AL fonctionnant en commission, ou sur le nombre moyen de personnes dans les CA... ne disent rien de l'engagement qualitatif de ces personnes. Dans la réalité, leur engagement est très faible.

On en retient donc que d'une part il est difficile d'apprécier le nombre de bénévoles qui quittent les associations, mais surtout que le plus pertinent serait de mesurer l'efficacité sur le critère de la répartition des charges dans les AL (Commande à S'M et d'autres, Commerce Nord-Nord ; Réception des commandes avec la mise en fiche, l'étiquetage, rentrer dans les stocks ; La gestion des livraisons ; La mise en disposition en magasin (la vitrine très important) ; Visites de producteurs des Suds ; Particulièrement et unanimement appréciée ; Trésorerie « Avec Proshop le logiciel de caisse » (une membre bénévole) ; Informatique (maintenance informatique), la partie militance, la partie renforcement des capacités...).

L'efficacité à l'échelle du secrétariat national

Le SN est organisé en trois pôles qui permettent de responsabiliser les salariés à des fonctions précises, sous la direction d'un Délégué Général.

Les questions essentielles à se poser au titre de l'efficacité – compte tenu d'un nombre de salariés 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 en Communication ; 3,5 ETP en Éducation ; à 3,5 ETP pour le Support & Conseil et 1 Délégué Général. Soit un peu plus de 10 personnes au total pour suivre et gérer un dispositif censé disposer de 123 associations membres et près de 3000 bénévoles ! Comparé à ce qui se passe ailleurs cela paraît peu et il est clairement difficile de faire plus avec moins.

En nuancant un peu, on peut aussi montrer que l'efficacité a fortement augmenté dans la communication pour faire face au contexte Covid. Dans le pôle éducation, un travail très important a été mené pour obtenir la certification Qualiopi, que la commission fonctionne bien et développe des outils particulièrement attractifs. Quant à la commission vie associative, elle joue trois rôles principaux : celui de guichet pour l'accompagnement des AL, avec des résultats qualitativement importants, mais en même temps la nécessité de travailler à mieux anticiper et institutionnaliser les demandes et les réponses. Pour ce qui est de l'auto-évaluation à produire tous les deux ans, elle fait remonter un nombre exponentiel de données, mais devrait il nous semble mieux intégrer les indicateurs qualitatifs, et mieux agréger les données pour en faire un outil d'aide à la décision.

En conclusion sur l'efficacité, on perçoit un modèle de gouvernance impliqué et saturé par la charge de travail. En même temps, une organisation éclatée en plusieurs centres de décisions. La valeur autonomie au et dans le travail doit sans doute s'accompagner de modalités de « reliance » et pas d'antagonisme ou d'opposition. Car ainsi organisée, elle débouche sur des tensions idéologiques, de postures et interpersonnelles.

La proposition que nous faisons est d'aller (se faire accompagner peut-être ?) vers 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 espaces de 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 absolues et radicales - se révéler contre-productif.

Des effets/impacts/influences qui sont plus des essais à transformer !

La capacité pour la FAdM de pouvoir contribuer avec et auprès d'autres acteurs à la sensibilisation sur les ODD et les thématiques qu'ils développent ne va pas de soi. Certes les thèmes de la transition, c'est-à-dire du genre, du climat, de la migration de l'agroécologie... sont au cœur des stratégies et pratique du mouvement, mais lorsqu'il est question de faire coller ces thématiques aux façons de faire société, d'accueillir l'autre, de revoir les façons d'interagir entre sexes, on perçoit une appropriation et une mise en avant encore limitée des acteurs des AL de ces thématiques.

Les AL qui pratiquent des activités d'éducation sont cependant mieux avancées que les autres, car les modules de formation reprennent pour beaucoup les thèmes de la transition et souvent les traduisent en outils, en modules de formation...

Effets sur la manière dont les autres acteurs se représentent la FAdM

En tant que participant, la FAdM se rapproche d'autres acteurs lors des campagnes diverses (collectif transition citoyenne, Fête des possibles, campagne Pacte pour la transition, festival AlimenTerre). Ces rapprochements renforcent l'efficacité des campagnes, mais participe aussi à la sensibilisation et à l'engagement des bénévoles dans l'une ou l'autre cause.

Mais accroît aussi son influence et sa visibilité en étant lui-même porteur de campagne, avec la possibilité de mobiliser des bénévoles qui appartiennent à plusieurs réseaux et qui jouent le rôle de connecteurs entre les différentes associations de la transition.

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... Mais il y a un potentiel encore une fois qui, avec le recrutement de la nouvelle collaboratrice dédiée en partie à cette mission, sera en capacité de produire des impacts plus solides.

Les effets sur la fédération (SN et AL)

Le principal effet est celui de l'avancée du dispositif de gouvernance, avec l'adoption du bureau collégial, et l'implication des responsables des associations locales via les commissions. On peut parler aussi des travaux du COS et du suivi des producteurs qui sont des avancées stratégiques majeures.

Plusieurs dynamiques sont aussi en cours ou parfois abouties. C'est le cas du dispositif virtuel (visio et réunion communication), les travaux de capitalisation en cours ou achevés qui participent du RC recherché par le projet ; ou des actions inspirantes des AL : 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).

En conclusion, bien des effets ont été obtenus 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.

Pérennisation, durabilité, satisfaction

Il s'agit principalement pour nous 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 ». Trois principales entrées permettent d'apprécier les actions pérennisables : (i) l'engagement en éducation plus générale, hors scolaire (ii) l'engagement dans des campagnes assumées à la fois localement et nationalement et (iii) l'engagement dans de nouvelles formes de Commerce Équitable.

Pour ce qui est de l'engagement bénévole, elle a été recherchée par la mise en place de plusieurs activités : « rendez-vous de la vie associative » et les « échanges de pratiques », l'appui direct par téléphone. Des activités qui contribuent à la pérennisation, mais il faut surtout renforcer dans les AL la répartition des charges et l'allègement de l'engagement des bénévoles actifs, sur la base d'une première intervention en mode diagnostic organisationnel et institutionnel.

Pour l'engagement en éducation générale (hors scolaire), nous n'avons pas approfondi nos investigations, mais il nous semble que cet engagement repose essentiellement sur le certification Qualiopi, sur le dynamisme de la commission Éducation qui propose des formations variées, des cadres et des thèmes intéressants... Les

Synthèse communicante - Évaluation externe

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

avis des bénévoles sur l'éducation vont dans le sens de mieux adapter pédagogie et outils aux situations scolaires, de manière plus coconstruites aussi. Il y a aussi le besoin de faire intervenir la fédération auprès de la ligue des enseignants ou d'institutions scolaires et d'universités pour construire des partenariats et programme de formation sur la durée.

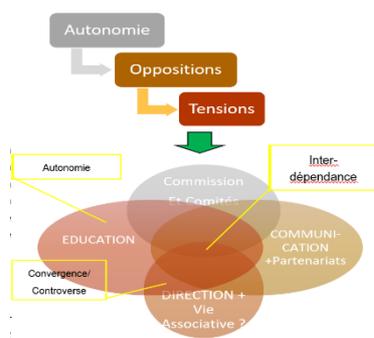
Enfin pour l'engagement dans les campagnes, l'idée générale est qu'il y a une difficulté à se mobiliser sur une campagne en propre. Du coup le travail d'appui et de relais des autres campagnes produit des effets certes, mais le bénéfice de la visibilité de la FAdM n'est pas acquis. Mais il faut souligner que ce sont les campagnes collectives (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) qui participent le mieux à produire des impacts tant sur la sensibilisation, que sur l'engagement bénévole dans les AL.

En conclusion, voici une liste d'activité qui sont sans doute à pérenniser : L'invitation de partenaires du Sud pour témoigner via des tournées en région durant les temps forts (automne et printemps) ; Les Réunions nationales pour remobiliser à l'interne mais aussi à l'externe ; La création de ressources sur commerce équitable, ODD et les transitions ; Capitalisation, Suivi-évaluation et valorisation des bonnes pratiques ; Vie associative et mobilisation : Bénévolat, volontariat, salariat ; L'accompagnement à l'engagement de salariés.

RECOMMANDATIONS

Sur la gouvernance

Revoir, ou précisément mettre à l'agenda du secrétariat national le modèle de gouvernance dans lequel il existe une certaine dispersion des centres de décisions, pour travailler à une autonomie plus reliantes, plus transversale des salariés et des pôles.



Si elle peut paraître déconnectée, il nous semble très clairement que la gouvernance du SN se diffuse sur la manière de conduire les activités, y compris celle du projet TAdM.

Sur la stratégie de mobilisation des bénévoles.

Nous l'avons déjà suggéré, il est question 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.

Le tableau ci-dessous donne quelques indications à cet effet.

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

Préciser le modèle économique

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.

Les idéaux	Les moyens
<p>Les idéaux ont été définis dans le COS comme portant sur la capacité à être des acteurs de la transition et à coconstruire les alternatives de demain. 3 grand principes en ressortent</p> <ul style="list-style-type: none"> - MULTI-ACTEURS - INCLUSION - INTÉGRATION D'ALTERNATIVES <p>Les conditions portent sur les capacités relationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacités à renforcer les liens existants - Capacités à créer de nouveaux liens 	<p>Cela peut se traduire dans la capacité à construire des TIERS-LIEUX GENERALISES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avec le « MAGASIN » à valoriser comme centre stratégique. Ce qui suppose de mobiliser d'autres acteurs et de créer du flux dans le magasin ; - Tout d'abord en IDENTIFIANT Des lieux, les personnes leaders, les dispositifs où il y a de opportunités - Des « sujets » dans le réseau : cafés culturels, modèle Hangar 0, Shop-in shop, etc... - puis en CONNECTANT Par des événements, Par des relations institutionnelles (des rencontres avec EMMAÛS, la ligue de l'enseignement, ...) Par des programmes communs

Autres recommandations

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

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

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'économie 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 ?

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 ?

CONCLUSION

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 relais, 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.

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.