



Quelle cogestion partenariale des filières du commerce équitable? Articuler représentations, contrôle et espaces de négociations

By/Par | **Jean-Frédéric Lemay* et Christophe Maldidier****

* Chercheur au Grades

** Consultant et ancien responsable de la relation aux partenaires chez Solidarmonde

ABSTRACT

Partnership is one of the less well-defined concepts of fair trade, yet one central to its definition. It has three components (representational regime, control mechanisms and spaces of negotiation) that coexist and have a variable importance depending on the moment of the history of the movement. From a case study of a partnership between CIAP (Peru), Artisans du Monde and Solidarmonde (France), the paper propose an analysis of those dimensions. From an actual dominating regime of representations and mechanisms of control, we propose a discussion on the tools that would allow building on the spaces of negotiations available in the relation to construct partnership management mechanism. Using the literature on international cooperation and evaluation, tools for a co-management of the chain based on the concept of partnership are proposed as a main base on which to build relations between northern and southern stakeholders in fair trade.

Keywords: Fair trade, partnership, evaluation

RÉSUMÉ

Le partenariat demeure l'un des éléments les plus flous du commerce équitable. Il est composé de trois éléments principaux (un régime de représentation, des mécanismes de contrôle et des espaces de négociation) qui coexistent et prennent une importance variables selon les époques. À partir de l'étude du partenariat entre CIAP au Pérou, Solidarmonde et Artisans du Monde en France, le texte propose une analyse de ces différentes dimensions. D'une primauté des représentations et du contrôle dans le CÉ actuel, nous proposons une réflexion sur les outils qui permettraient de tabler sur les espaces de négociation présents dans cette relation. Inspiré de la littérature sur la coopération internationale et l'évaluation, l'idée d'outils de cogestion partenariale est proposée comme base principale à la relation entre acteurs du Nord et du Sud.

Mots-clés : commerce équitable, partenariat, évaluation

JEL Classification: L14, Q13

INTRODUCTION

Le commerce équitable (CÉ) est une initiative qui allie deux composantes, que ce soit dans les filières certifiées ou intégrées :

- des pratiques marchandes : relation commerciale équitable articulée autour de critères tel que la relation à long terme, une gestion du prix (minimum ou négocié) et des conditions de préfinancement;
- des pratiques non marchandes : mouvement social transnational qui s'articule autour de relations de solidarité Nord/Sud, une volonté de changement des pratiques commerciales usuelles et un projet de changement social dans les communautés du Sud.

Le concept qui doit articuler ces deux composantes est la notion de partenariat formalisée dans la définition du consensus de FINE en 2001: « Le CÉ est un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial (...) ». Cette notion dont l'usage a pris de l'ampleur dans la dernière décennie dans toutes les facettes de la vie sociale, s'impose aujourd'hui dans les discours et les pratiques du CÉ. Elle correspond à une nouvelle façon de concevoir les relations entre acteurs du Nord et du Sud - et d'en parler - et s'est accompagné de nouvelles méthodes de vérification et de contrôle visant à s'assurer du respect des pratiques qui soulèvent la question de la réciprocité et du caractère symétrique de la relation qui s'est manifestée en critiques de la part d'organisations de producteurs.

Dans un contexte de dichotomisation croissante entre acteurs du Nord et du Sud, le dilemme qui se pose est de savoir comment évaluer l'atteinte de résultats des pratiques de commercialisation équitable tout en maintenant une relation partenariale la plus horizontale possible. Cette relation ne pourra pas faire l'économie de l'évaluation de ses pratiques pour des questions de transparence et de professionnalisation, mais les outils devront à la fois s'appuyer sur des objectifs négociés et refléter une relation de solidarité Nord/Sud voulue par le mouvement. L'objectif de cet article est d'illustrer, par le cas d'une relation dans la filière artisanale, comment une pratique de « cogestion partenariale » pourrait devenir une piste pour ancrer le suivi et l'évaluation dans la réalité des acteurs et servir de base à un partenariat plus inclusif, plus participatif et moins technocratique.

L'étude présentée dans cet article émerge de la rencontre des deux auteurs lors d'une étude terrain en 2005 puis en 2008 au Pérou au cours de laquelle un dialogue a été établi sur la question du partenariat, de la certification et du monitoring des pratiques dans les organisations. Cet article se veut une synthèse de la réflexion à partir du cas péruvien et français et fait suite à d'autres publications sur le sujet (Lemay, 2007 ;

Lemay, 2006 ; Lemay, 2009 ; Maldidier, 2006; Maldidier, 2010). Le cas étudié¹ est la relation entre l'organisation faïtière péruvienne CIAP (Central Interregional de los artesanos del Perú), la centrale d'importation française Solidarmonde et le réseau de boutiques Artisans du Monde². Hormis l'ancienneté de cette relation, l'originalité de ce cas tient au fait que ces organisations ont tenté de penser leur partenariat au-delà de la garantie à travers un projet de monitoring participatif.

Encadré n°1. Présentation de la filière CIAP-Solidar'monde-Artisans du Monde

- **CIAP** est une fédération d'une vingtaine de groupements d'artisans spécialisés par rame (céramique, bijouterie, alpaga etc.) réunissant au total environ 700 artisans. Les groupements sont soit situés à Lima, la capitale, soit dans la région du Lac Titicaca (Puno). Cette fédération est née en 1992 de la scission d'une première organisation fondée au début des années 80 par un organisme lié à l'Eglise dont le projet était de favoriser l'activité économique des communautés rurales touchées de plein fouet par la guerre civile liée à l'émergence du Sentier Lumineux. Des réseaux de commercialisation des produits artisanaux furent alors organisés à destination de l'Europe.
- **Solidar'Monde (SM)**, est la centrale d'importation et distribution du réseau **Artisans du Monde (Adm)**, une fédération fondée au début des années 70 et regroupant aujourd'hui 150 associations locales gérant chacune une boutique. Solidar'Monde est en relation directe avec une cinquantaine d'organisations d'Amérique Latine, Asie et Afrique. CIAP est l'une d'entre elles (depuis 1992) et représente le premier fournisseur de Solidar'Monde en matière d'artisanat. Solidar'monde fait partie aussi des principaux clients de CIAP.

Cet article présentera un état des lieux sur la question du partenariat dans le contexte actuel. Nous définirons d'abord le concept général puis son opérationnalisation dans le CÉ. Ensuite, nous présenterons les trois éléments constitutifs du partenariat : le régime de représentation, les outils de contrôle et les espaces de négociation. La dernière section s'intéressera aux contours d'une gestion partenariale inspirée du projet de monitoring participatif entre CIAP/Solidarmonde et de la littérature sur le suivi et l'évaluation en développement international.

¹ Pour une description du fonctionnement et de la gouvernance de chacune des organisations, voir Lemay (2007).

² Comme ce texte représente une synthèse de travaux passés inspirés d'un nouvel éclairage de la littérature en évaluation, nous référons aux autres publications pour les méthodologies utilisées (Lemay, 2006, 2007, 2009 et Maldidier, 2010). Le présent article reprend des travaux de doctorat et de postdoctorat (Lemay) et un projet de recherche-action (Maldidier).

1. LA QUESTION PARTENARIALE : QUELQUES DÉFINITIONS

Le partenariat est aujourd'hui un concept relativement galvaudé³. Il est connoté positivement, mais ses tenants et aboutissants sont généralement peu développés, on observe une absence de consensus entourant sa définition et son rôle :

Different disciplines and communities of practice (or epistemic communities) tend to define partnership in different ways, leading to misunderstandings across disciplinary boundaries and fields of practice. In addition to 'partnership', there are a number of relevant, closely related terms, such as multi- (or inter-) organizational collaboration, cooperation, alliance and network (Horton et coll. 2009 : 9).

Ce flou conceptuel amène Pattberg et coll. (2007 : 3) à souligner qu'on a tendance à nous présenter un monde où le partenariat domine.

Le partenariat comme projet commun

Ce terme qui a pour origine le français du 18^{ième} siècle « part », « parcuner » ou « parcener » renvoie aux notions de co-propriétaires indivis ou de co-partageant. Mais, la racine latine, *partitio/partitionis*, qui signifie « diviser » ou « séparer », montre la nature paradoxale du partenariat : ceux qui s'associent doivent éviter la fusion identitaire. Le partenariat est ainsi un travail ou un projet qui est conduit à la fois avec et contre l'autre (Mérini, 2001).

La sociologie des organisations (Crozier Friedberg, 1993) permet aussi de l'appréhender comme la construction de son modèle collectif défini comme le « minimum d'action commune négociée visant à la résolution d'un programme reconnu commun ». C'est donc dans l'action qu'existe le partenariat. C'est un « intersystème qui lie deux ou plusieurs organisations n'ayant pas au départ vocation à produire des effets en commun et qui organise les différences autour de la perspective commune de complémentarité et de bénéfices » (Mérini, 2001). Derrière le partenariat, on peut définir un « contrat de collaboration » qui réfère à l'ensemble des règles qui organise silencieusement le jeu des partenaires et leurs actions en limitant leurs zones de devoirs et de responsabilités. Ce contrat est implicite, ce qui lui confère la plasticité indispensable à l'évolution de l'action.

Des diverses définitions formelles du partenariat qui existent et sont relevé par Horton et coll (2009) dans leur revue de littérature, c'est celle de Lawrence et coll. (2002: 282) qui nous est apparu la plus pertinente pour notre cas d'étude :

³ Il réfère notamment à la fois à des ententes commerciales (partenariats public-privé), des relations personnelles (partenaire de vie) ou encore des relations entre États (partenaires commerciaux).

“a cooperative, interorganizational relationship that is negotiated in an ongoing communicative process and that relies on neither market nor hierarchical mechanisms of control... This definition of collaboration is inclusive enough to encompass a wide range of collaborative arrangements (for instance consortia, alliances, joint ventures, roundtable, networks, and associations).” (dans Horton et coll. 2009 : 10)

Par contre, la question de partenariats entre inégaux a été peu formalisée, sauf dans la coopération au développement, un secteur qui fait face depuis une vingtaine d’année aux revendications des acteurs du Sud désirant sortir de la relation hiérarchique donateur/bénéficiaire pour entrer dans une relation de coopération entre acteurs (dans Asham, 2001 : 76). Si la littérature sur le sujet est relativement volumineuse, elle demeure caractérisée par plusieurs limites : la différence entre ce qui est et devrait être est souvent inexistante, les études empiriques sont peu nombreuses et les méthodologies utilisées peu précisées (Horton et coll. 2009 : 99).

Le contexte de relation Nord/Sud entre acteurs inégaux qui est caractéristique du CÉ et de la coopération amène aussi le partenariat sur le terrain de la distance géographique et culturelle et des relations de pouvoir entre acteurs asymétriques :

These asymmetries are especially in evidence in North–South partnerships. Asymmetry in power relations between Northern and Southern partners and lack of transparency in the handling of information and resources are highlighted as major reasons for a failure of trust (Bradley, 2007). The same author notes that nearly all of these North–South partnership studies were done by people from the North, thus tending to over-represent Northern perspectives and views and suggesting that there is a continuing asymmetry in the voicing of issues from within the partnerships. (Horton et coll. (2009 : 89)

La littérature reconnaît généralement la difficulté à adresser ces questions dans les dynamiques partenariale, mais peu d’études empiriques se penchent sur cette question dans le cadre de partenariats existants. Certaines études ont toutefois abordé la question comme celle de Navarro-Florres (2010) qui analyse le partenariat comme un processus au cours duquel les acteurs, conscients de leur inégalité de situation, concèdent une partie de leur pouvoir à leur partenaire en échange des gains obtenus (accès à des ressource, légitimité dans d’autres sphères institutionnelles, accès au financement, etc.).

Le partenariat dans le commerce équitable

Le partenariat demeure l’un des éléments les plus flous du CÉ et les relations entre organisations équitables du Sud et du Nord ont été relativement peu étudiées. Si ce

terme générique de « partenaires » est aujourd'hui communément utilisé pour désigner les producteurs du Sud, certaines organisations le réservent cependant à ceux avec lesquels elles entretiennent les liens sont les plus étroits. L'usage de ce terme est aussi moins systématique coté Sud où les producteurs parlent souvent de leurs « clients » du Nord.

Le partenariat du CÉ est souvent défini en fonction des relations entre producteurs et consommateurs, qui provoquerait une situation gagnant/gagnant : « producers and consumers are partner because it is mutually beneficial, namely better prices for producers and goods that meet social and environmental standards for consumers » (Hatanaka, 2010 : 707). Cependant, ces bénéfices mutuels reflètent plutôt les incidences désirées du CÉ. Il semble préférable de s'intéresser aux relations concrètes entre organisations de producteurs et les structures intermédiaires du Nord (importateurs). Ces relations sont de trois ordres :

- ✓ un échange commercial
- ✓ un projet concret engageant les deux parties ;
- ✓ la participation à un projet global commun qui vise, par exemple, une meilleure régulation du commerce international.

Dans les pratiques très diverses du CÉ aujourd'hui, la relation peut reposer simplement sur l'échange commercial, ou s'étendre à l'un ou les deux autres ordres, et cela en dépendance, entre autres, de l'ancienneté et du degré de personnalisation des relations, de l'appartenance à des réseaux et des organisations transnationales communes

Dans la période pionnière du CÉ (1950-1990), les relations entre les organisations du Nord et du Sud étaient en grande mesure basées sur l'interconnaissance et la confiance et elles s'ancraient dans des relations symboliques et solidaires. Elles n'étaient que rarement d'ordre strictement commercial et alliaient toujours soit un projet global commun, soit un projet bilatéral concret, soit les deux ensembles. Ce n'est qu'au tournant des années 2000 que le caractère « commercial » de la relation a pris de l'ampleur, pouvant se délier de l'existence d'un projet plus commun qu'il soit de nature globale ou bilatérale.

Le tableau suivant résume quatre différents cas de figure de la relation équitable en fonction de projets communs.

Type	Existence d'un projet global commun	Existence d'un projet concret engageant les deux parties	Exemple
1	Oui, se traduisant par l'appartenance commune à un réseau transnational comme WFTO/IFAT ⁴	Non	Cas de certaines relations entre organisations pionnières du CE au Nord et grandes organisations du CE au Sud
2		Oui projet concret de type bilatéral (par exemple dans le domaine commercial), ou bien faisant intervenir une organisation tierce (ONG) (par exemple en matière d'appui au développement local)	Cas de certaines filières spécialisées historiques qui mènent en parallèle une activité commerciale et une activité de développement
3	Non		Cas des relations avec des petites organisations du Sud
4	Non	Non	Cas des relations entre certains importateurs (supermarchés, entreprises conventionnelles voire entreprises spécialisées du CE) et leurs fournisseurs certifiées FLO ⁵

Derrière ces quatre manifestations de la relation équitable se profile une question commune : comment sont négociés et interprétés les éléments mis en commun par les partenaires, que ce soit la commercialisation du bien, la garantie ou les projets d'appui ou de développement? Bref, derrière le partenariat, il y a la construction d'un projet collectif dont les composantes sont négociées par les acteurs dans un contexte de distance géographique et culturelle ainsi que d'asymétrie de ressources.

Si les acteurs du CÉ ont cherché en effet à se démarquer de l'ancienne relation de « charité » des débuts en revendiquant les valeurs de justice et de solidarité, la construction d'un partenariat ne va pas de soi. Dans son étude des relations entre une organisation de producteurs de café et un importateur, Tallontire (2000) souligne les difficultés de passer d'une relation unilatérale d'appui au producteur du Sud à une relation de bénéfices mutuels et d'engagements réciproques. Les deux parties ont en effet des attentes et des perceptions différentes de la relation et comprendre le partenariat, c'est analyser les relations entre acteurs et comprendre sur quelles bases et comment sont négociés les éléments du projet commun comme le soulignent Mori et Malo (2004 : 192). Dans la section suivante, nous aborderons les éléments qui

⁴ World Fair Trade Organisation, est le nom pris en 2008 par l'International Federation for Fairtrade (IFAT) qui regroupe des organisations du commerce équitable à la fois du Sud et du Nord et compte aujourd'hui environ 350 membres originaires de 70 pays.

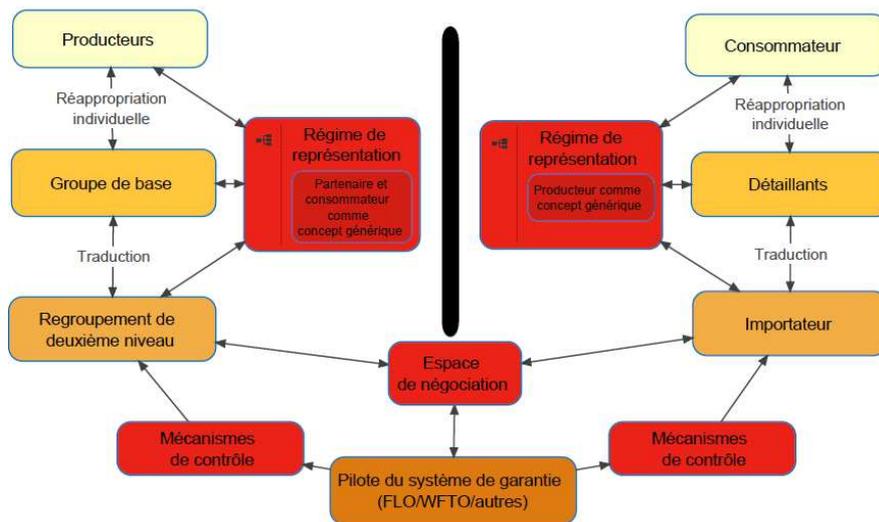
⁵ Fairtrade Labeling Organisation (FLO) est l'organisation qui regroupe les certificateurs nationaux du CE.

composent la relation équitable et par lesquels peut être analysé le partenariat entre les organisations qui en sont partie prenante.

2. LES COMPOSANTES DE LA RELATION ÉQUITABLE : RÉGIME DE REPRÉSENTATION, ESPACES DE NÉGOCIATION ET MÉCANISMES DE CONTRÔLE

La relation équitable entre CIAP, Solidar’Monde et Artisans du Monde (depuis mi-1990) se manifeste dans trois composantes principales qui sont illustrés dans le schéma °1 puis décrites dans les prochaines sections.

Schéma °1. Espaces de représentations, de négociations et de contrôle dans la relation CIAP-ADM-SM



Le schéma illustre la multiplicité des relations et l’importance de l’intermédiation dans la chaîne équitable : les différents maillons de la chaîne d’intermédiation du CÉ jouent un rôle de médiation à la fois commerciale et socioculturelle (individuelle et collective, voir Lemay, 2007). Cette précision nous amène à concevoir la relation équitable comme une pratique multiforme, parfois collaborative, parfois non, mais jamais complètement unilatérale. Le schéma fait aussi ressortir la place que prennent les représentations dans la relation plus la distance entre les acteurs est grande. Il ne faut cependant pas déduire du présent schéma que l’éloignement géographique est l’unique facteur alimentant les représentations édulcorées du partenaire, la proximité physique n’étant pas gage d’horizontalité dans les relations.

Nous verrons dans les sections qui suivent les trois aspects de la relation équitable, soit le régime de représentation, les mécanismes de contrôle et d'évaluation et les espaces de négociation. En étudiant le cas de nos deux organisations en relation, nous avons réalisé les similitudes entre la relation équitable Nord-Sud et celle entre la fédération artisanale nationale chez CIAP et ses groupes de base de la région de Puno. La nature de ces deux relations diffère réellement que d'un point de vue formel (membership contre relation commerciale), mais les problématiques relationnelles sont très similaires puisque mettant en relation des acteurs éloignés culturellement avec une asymétrie dans la dotation en ressources.

Le régime de représentation : l'Autre imaginé

Au-delà de certains mécanismes de dialogue direct entre partenaires (négociation commerciale, visites de bénévoles/producteurs ou forums internationaux), la relation entre les parties passe souvent par le créneau des représentations de la situation de l'Autre qui sont généralement basées sur une information partielle (Lemay, 2008). Cette situation implique la création d'un imaginaire des acteurs du Nord envers la situation des producteurs et vice versa :

...implanting images of distant, less-privileged cultural worlds on website vignettes, retailers construct a sense of global kinship, replacing the sterility and anonymity of branded retail environments with an experience of intimacy. (...) Discussions with fairtrade producers and workers indicated that not only were they unaware to whom and in what country their products were sold, but that they also drew on imagined geographies of opulence and modernity to describe their Northern 'partners' (Dolan, 2007 : 5-6).

Le CÉ se situe donc dans un régime de représentation, expliquée par une distance sociale non contingente, mais plutôt déterminante à la pratique qui limite l'agencéité des partenaires⁶. Ce régime de représentation s'incarne par une image édulcorée, parfois paternaliste, de la situation des producteurs dont la complexité de la réalité est méconnue et mal rendue.

Le terme le plus représentatif de ce régime de représentation est la notion de petits producteurs qui serait en quelque sorte garante d'une pratique plus éthique face aux firmes multinationales. En effet, comment de « petits producteurs » pourraient-ils reproduire les pratiques des « grandes firmes multinationales »? Cette notion a

⁶ Dans d'autres publications, nous avons illustré comment ces représentation et la perte de l'agencéité peuvent être un frein au partenariat qui doit s'appuyer sur des relations d'interconnaissance, avec toutes les imperfections de relations humaines concrètes plutôt qu'une image idéalisée de l'autre (Lemay, 2007 ; Lemay, 2009).

toutefois un caractère infantilisant⁷ et reflète mal une réalité hybride dans les organisations de producteurs composées de petits, moyens et plus grands (surtout dans l'artisanat pour cette dernière catégorie) qui développent des stratégies de mise en marché articulant le conventionnel au CÉ. Le débat sur l'utilisation de ce qualificatif illustre les tensions entre une volonté de « partenariat égalitaire », qui exclut d'emblée cette catégorisation infantilisante, et un discours stratégique adressé au public (et souvent aux membres des organisations du Nord) pour qui la notion d'aide est encore un argument efficace.

Un processus qui permet de conserver cette distance consiste en la « mise en scène », la théâtralisation de la situation pour les visiteurs. Par exemple, plutôt que d'aborder les problèmes familiaux ou organisationnels, on va donner la primauté au côté social de la rencontre et/ou au folklore local⁸. Ce régime de représentation n'est pas l'apanage des acteurs français. Il se retrouve aussi chez CIAP où les producteurs et dirigeants ont une image relativement floue de leurs partenaires qu'ils nomment d'un terme générique sans le définir, les clients solidaires. Souvent d'ailleurs, la connaissance de la réalité et du fonctionnement des organisations au Nord est limitée (Lemay, 2007). Bref, le régime de représentation engendre une vision édulcorée et floue, voir générique, des producteurs par les partenaires et vice-versa, la complexité des situations et des organisations n'étant pas reflétée ce qui rend la mise en relation difficile.

Enfin, cette distance socioculturelle et économique entre groupes d'acteurs est aussi présente au sein de CIAP entre les groupes de Lima et ceux de Puno. Les premiers sont constitués principalement d'hommes quechuas, dont une majorité de migrants de la guerre civile provenant surtout de la province d'Ayacucho, et dont l'artisanat est l'activité économique principale. De leur côté, les groupes de Puno regroupent près de 95% de femmes aymaras évoluant en milieu rural où l'artisanat n'est qu'un complément à l'activité agricole et au commerce en tout genre. Celles-ci ont généralement une éducation formelle très limitée et elles ont appris l'artisanat surtout par nécessité économique. Les artisans de Lima et dirigeants de CIAP font face à une certaine contestation des groupes de Puno peu représentés dans les instances de

⁷ En poussant un peu plus loin, c'est comme si les producteurs ne devaient pas avoir les moyens de se déplacer (en tant qu'organisation, s'entend) : « Bien, je me suis demandé un peu pourquoi on payait les voyages à ces gens-là. Enfin, s'ils avaient les possibilités de venir comme ça, ça m'a paru... moi je n'ai pas les moyens d'aller au Niger. Donc, c'est [rires] peut-être un petit peu bête et basement matériel, mais c'est un peu ma première réaction [rires] [Entrevue, 2004].

⁸ Cet élément est mentionné de façon récurrente dans les comptes-rendus de visites de bénévoles d'Adm qui parlent presque toujours d'un accueil chaleureux autour d'un repas « traditionnel » ou d'une manifestation culturelle, le symptôme d'un bon accueil, mais qui peut aussi illustrer les limites de la communication si la visite ne tourne qu'autour de lui. Cet extrait tiré du journal d'Adm (2003) l'illustre : « Nous avons passé deux journées très agréables dans ce petit village qui nous a reçues avec beaucoup de chaleur et de convivialité. Le village est joli et propre. Après un repas et la dégustation du thé, nous avons visité les ateliers où régnait une activité fébrile... ».

pouvoir. Leur réaction à cette contestation s'appuie sur conception de la culture aymaras plus promptes aux conflits à leur avis, ce qui expliquera ce comportement contestataire (plutôt que l'asymétrie de pouvoir, par exemple). Ils donnent généralement l'exemple du lynchage du maire d'Ilave ou l'immolation d'un policier au pourtour de Puno pour appuyer leur propos. Les femmes aymaras de CIAP obtiennent alors un statut réifié similaire à celui du petit producteur dans le réseau international de CÉ.

Les mécanismes de contrôle : garantie et audit

L'interconnaissance et la personnalisation des relations entre structures au Nord et au Sud a dominé la phase pionnière du CÉ. Ainsi les salariés de Solidar'Monde et certains bénévoles d'Artisans du Monde avaient progressivement tissé ce type de relations avec les dirigeants successifs de CIAP. Ces liens à distance qui s'entretenaient au fil du temps par des rencontres (lors de voyages ou à l'occasion de forums internationaux) permettaient une progressive connaissance mutuelle. Le partage de convictions et l'engagement autour de certaines causes scellaient une relation basée sur la confiance.

L'institutionnalisation du CÉ, à partir du milieu de la décennie 1990, donna lieu à la mise sur pied de dispositifs spécialisés de vérification et de contrôle de conformité des pratiques afin de donner une garantie d'équité aux acheteurs. Dans leur grande majorité, ces dispositifs appelés systèmes de garantie ont consisté en un contrôle, par les importateurs/distributeurs du Nord, des conditions de production et d'échange de leurs fournisseurs du Sud. En revanche, les relations entre les deux parties (prix, conditions de paiement, préfinancements, nature des relations à long terme etc.) n'ont pas fait, quant à elles, l'objet de la même attention. La forme la plus achevée de ce contrôle est celle des filières labellisées FLO où des standards précis sont certifiés par un tiers. Dans les filières non labellisées, les référentiels sont moins détaillés, le contrôle est de type « interne » (par l'aval de la filière) et s'effectue donc dans le cadre de relations personnalisées, mais n'en reste pas moins un contrôle extérieur accompagné d'injonction de changements.

Ce contrôle unilatéral, ou cette culture d'audit, qui s'est intensifié, même dans le cas de relations anciennes comme celles de CIAP et Solidar'Monde/Artisans du Monde, a soulevé une opposition plus ou moins larvée des organisations du Sud. Il a donné lieu à des tactiques de contournement plutôt que négociation. Les organisations du Sud adoptent des logiques prudentes en cachant des informations (le principe de transparence en est affecté), en cherchant à affaiblir leur responsabilité face à des manquements visibles par des circonstances et facteurs externes tels que les exigences (prix ou délais) des importateurs ou les mauvais agissements d'un membre de l'organisation. Ceci est une pratique structurante plutôt que circonstancielle de ces

systèmes (Hatanaka, 2010 : 710). La théâtralisation par la mise en œuvre d'un attirail de folklorisation censé plaire aux visiteurs et refléter leur adéquation aux images du CÉ véhiculé au Nord est fréquente (entre autres, voir : Lyon, 2007) et constitue le symptôme le plus probant et la limite la plus importante d'une relation horizontale tel qu'imaginée dans la notion de partenariat équitable.

Les « contrôlés » peuvent s'appuyer néanmoins sur deux valeurs clefs du CÉ pour que perdure la relation indépendamment de l'absence de conformités rencontrées par le contrôleur : l'engagement de longue durée et le « progrès ». Ainsi, malgré les problèmes pouvant être observés, ils réussissent souvent à ne pas perdre la maîtrise de leur propre développement.

Pour un certain nombre d'injonctions d'améliorations (dans le domaine environnemental ou la protection des risques du travail, par exemple), le producteur peut aussi légitimement revendiquer les écarts entre les bénéfices supplémentaires apportés par le CÉ et les coûts et efforts qu'implique la mise en œuvre de ces injonctions. Le cas des coopératives certifiées FLO qui ne vendent qu'une faible proportion de leur production dans les circuits équitables en est un exemple flagrant. Ce n'est que récemment (2010) que FLO a cherché à introduire une certaine proportionnalité entre les exigences du référentiel et les bénéfices supplémentaires apportés.

Dans cette foulée de la montée de l'importance des mécanismes de vérification et de contrôle, CIAP a développé un dispositif d'évaluation interne de ces groupements membres. Celui-ci est basé sur une grille de notation permettant de quantifier les « performances » de chaque groupement selon 3 groupes de critères :

- i) la fiabilité commerciale du groupement vis à vis de CIAP (respect de la qualité, délais de livraison, etc.) ;
- ii) la gouvernance du groupement (capacité de gestion, démocratie, transparence, projection sur la « communauté », etc.) ;
- iii) la contribution de chaque groupement au fonctionnement collectif de CIAP (circulation d'information, participation aux activités collectives, etc.).

Au total, ce sont douze critères qui sont évalués annuellement par le Conseil d'administration de CIAP sur la base d'analyse documentaire et de visite sur place. La note globale qui en résulte permet d'affecter chaque groupement à l'une des 3 catégories de membres (membre de plein droit, membre simple et fournisseur) ce qui confère des droits différents quant à la participation à la direction de CIAP et quant à des avantages commerciaux. Même si ce dispositif formalisé s'insère dans un ensemble de procédures plus informelles, il reflète d'une certaine façon les priorités de CIAP en matière de valeurs et de règles collectives.

Quoique développé à l'interne de l'organisation, ce système s'appuie sur une dynamique descendante basée sur le contrôle et les pénalités. Les questions soulevées précédemment pour les mécanismes de certification et d'accréditation Nord/Sud se posent donc aussi ici, à la différence que dans un contexte d'appartenance à une même organisation, la négociation occupe plus de place.

Globalement, alors que, en théorie, l'audit sur une base commune devrait donner une base comparative des pratiques selon les différents lieux, c'est plutôt une construction sociale qui se met en place et qui est particulière à chaque endroit⁹. Malgré tout, il ne faut pas concevoir le partenariat et l'évaluation des pratiques comme étant contradictoire. Comme l'ont montré Horton et coll. (2009 : 91), le monitoring et l'évaluation peuvent être partie prenante de la dynamique partenariale. C'est plutôt une question de façon de faire et de mieux distinguer audit et évaluation puisque ces derniers demeureront une partie importante de la relation équitable.

La chaîne de médiation : les espaces de négociation

Au-delà des représentations souvent paternalistes, symptômes de la distance entre acteurs, ou la garantie basée sur l'audit, des espaces de négociation et de dialogue existent entre les partenaires. En effet, le CÉ demeure un projet collectif négocié et réapproprié à tous les niveaux par ses parties prenantes. Une perspective nous permettant d'aborder la complexité de cette négociation est la notion de traduction qui conçoit la circulation des discours dans une optique relationnelle entre les différents acteurs positionnés à des échelles diverses (transnationale et locale, par exemple) (Merry, 2006 : 39). Cette traduction met en scène des acteurs asymétriques et son expression est liée au contexte dans lequel elle s'exécute ainsi qu'aux stratégies d'action. Cela suppose donc que des acteurs situés interviennent et c'est alors que la notion de traducteurs devient intéressante, puisque ces individus ou groupes se positionnent de façon ambivalente entre les différentes échelles et allégeances (Merry, 2006 : 39-40).¹⁰

⁹ Le savoir technocratique derrière les systèmes de garantie tente d'introduire un processus duquel le lieu est absent alors que le CÉ est basé sur des conditions de production (localisées) rendues explicites (Goodman and Goodman, 2001 : 115). Cette absence de localisation, par la nature même de la certification qui se veut translocale, parce que comparative, rend difficile la prise en compte de la diversité des situations: "Existing research shows that certification programs alone struggle to account for the great diversity of production systems and social contexts by which and in which coffee is grown" (Auld, 2010 : 231).

¹⁰ À l'instar de Latour (2005 : 39), cette idée de traducteurs est liée à la notion de médiateur plutôt que d'intermédiaire qui lui confère le statut d'acteur : « Un intermédiaire, dans mon vocabulaire, est ce qui transporte le sens sans transformation (...). Les médiateurs transforment, traduisent, créent des distorsions et modifient le sens de ce qu'ils doivent transporter [TL] ».

Penser la relation de CÉ au-delà d'une vision idéalisée de gains mutuels automatiques ou d'une vision pessimiste de relations de pouvoir éliminant toute collaboration nécessite de réfléchir à la circulation, la transformation et la négociation des objectifs et de l'opérationnalisation du projet collectif. Des espaces de dialogues et de négociation sont donc présents au sein des filières de CÉ qui ne constitue ni une bête application d'une éthique occidentale sur les producteurs du Sud ni une relation de solidarité sans anicroche. Le projet du CÉ (ou des commerces équitables) ne prend réellement vie que par les interprétations variées qu'en font les membres-médiateurs des organisations qui l'adaptent au contexte des groupes locaux et des militants, qui se les réapproprient ensuite¹¹. Les espaces d'action qui transforment le projet de CÉ, parfois par des processus cognitifs individuels, parfois par des interactions sociales, sont de trois ordres qui constituent donc les espaces de négociation dans la filière :

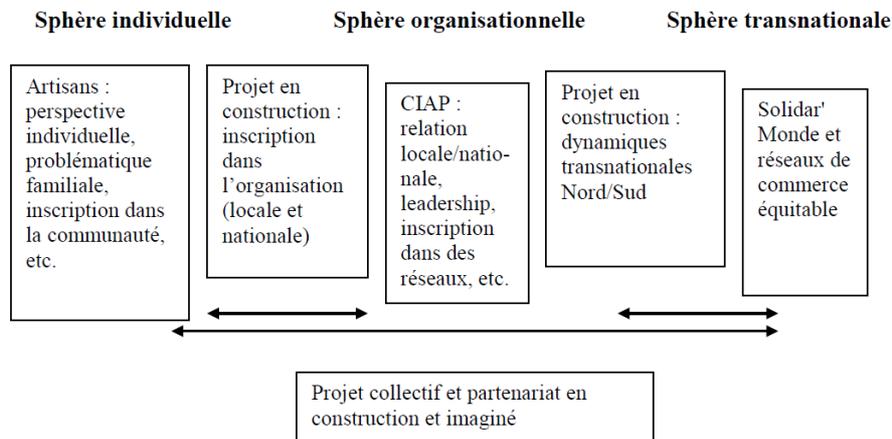
1. **Micro.** Les producteurs et consommateurs individuellement par des processus cognitifs d'interprétation et de réappropriation du sens du projet¹²;
2. **Méso.** Les dynamiques organisationnelles basées sur des leaders qui traduisent le projet et des interactions sociales formelles et informelles qui le transforment pour l'appliquer;
3. **Macro.** Les relations transnationales entre partenaires et pilotes de la filière par des négociations entre organisations impliquées dans les relations commerciales et avec le créateur du standard qui gouverne les pratiques.

Le schéma suivant illustre les trois niveaux d'interactions sociales qui participent à la construction collective de la pratique, un schéma similaire serait adapté à la situation au Nord.

¹¹ Pour la certification aussi, la médiation prend aussi une forte importance : "These local controversies and decisions over coffee production illustrate how important mediation is for fair trade certification procedures. As a producer said: 'MayaCert is the representative of FLO and they have created problems and unhappiness among producers; they want to renew our coffee plants and that is a very expensive thing to do' (field diary 2008)". (Arce, 2009 : 1038)

¹² Par exemple, la sociologie organisationnelle reconnaît l'importance des logiques individuelles : « Each individual in an organization or program acts on the basis of his or her interpretation of that organization. (...) The sum of the resultant behavior will then influence each person's experiences and subsequent interpretations of the organization" (Parkinson, 2010 : 331).

Schéma 2. Les espaces d'interactions qui participent au projet collectif chez CIAP



Par exemple, les membres de Puno utilisent leur interprétation du projet afin de faire valoir certaines revendications au sein de l'organisation et de critiquer la pratique des groupes de Lima. La différence de leur interprétation de la notion de travail solidaire avec celle de Lima en est une illustration: « S'il vient une commande, une crèche par exemple, ils [ceux de Lima] disent que celui qui travaille est celui qui a envoyé l'échantillon. Si la commande contient 1000 ou 2000 articles, c'est pour lui sans plus. Ici, ce n'est pas comme cela. Si une commande arrive, qu'elle soit de faible ou forte quantité, nous partageons tout entre nous... [TL] ». La reconnaissance du concept de travail solidaire est alors négociée entre les deux groupes pour en arriver éventuellement à une définition commune qui doit intégrer les particularismes régionaux ou à l'imposition d'une vision par le groupe dominant.

Les processus de négociation au sein de CIAP s'intensifient chaque fois que les règles collectives formelles sont réexaminées. Ainsi en 2007 quand CIAP a décidé d'actualiser son dispositif d'évaluation interne, chaque critère a donné lieu à d'importants débats entre groupements. Le travail solidaire vu ci dessus, mais aussi l'environnement, la place des femmes, le renouvellement des membres etc. ont donné chacun lieu à des confrontations de points de vue et des tentatives de consensus d'autant plus difficiles que l'identification des groupes à la fédération nationale n'est pas égale pour tous. La nouvelle liste de critères qui en a résulté indique le nouveau cap pris par CIAP, même si la fluidité des dynamiques organisationnelles et la grande part d'informel (Lemay, 2007) laisse d'importantes marges de manœuvres à chaque groupe.

Les espaces de négociation dans la relation entre les organisations sont nombreux : dans les relations de l'individu au groupe de base, de ce dernier à la fédération nationale, de cette dernière avec ses partenaires commerciaux et enfin, dans les

diverses arènes de la gouvernance internationale du CÉ (assemblées de la WFTO ou de ses structures décentralisées par continent), , etc.). Sans entrer dans les détails de la création et la négociation du projet entre les acteurs à ces divers niveaux (voir Lemay, 2007), il faut souligner que c'est à partir d'une telle compréhension plus dynamique de la situation de chacun des partenaires que les outils de gestion partenariale devront être construits : en tenant compte de l'adéquation du projet au contexte local, des dynamiques individuelles et collectives dans les organisations et des négociations formelles entre partenaires.

3. DES OUTILS DE COGESTION PARTENARIALE POUR UNE COORDINATION NÉGOCIÉE DES FILIÈRES

La relation équitable se construit dans un contexte de coexistence de régimes de représentation, qui illustrent la méconnaissance des partenaires, et de systèmes de contrôle, qui encadrent leurs relations de façon contraignante. Par contre, il demeure que, peu importe le système de garantie (ou son absence), des espaces de négociation négociations individuelles et collectives à diverses échelles existent au sein des organisations partenaires et entre elles. Comment développer des outils qui, en reconnaissant la méconnaissance réciproque des partenaires et le besoin d'évaluer les pratiques, utilisent ces espaces et qui sont gérables pour les parties dans un contexte de complexité et de diversité des situations ?

Quels outils de cogestion? L'apport de la littérature sur les organisations et l'évaluation

Est-il possible d'articuler la notion de partenariat effectif et de contrôle (de la qualité ou des critères socio-environnementaux)? Existe-t-il des pistes de réflexion pour les échanges qui impliquent la distance physique et culturelle des acteurs?

Penser le partenariat dans une optique de cogestion entre les acteurs nécessite de se pencher sur les logiques internes aux organisations, une dimension souvent oubliée par les systèmes de garantie (au-delà de la documentation nécessaire à l'audit) : « Agreements between partners to carry out joint activities also engage their internal procedures, systems, and culture. (...) Instead, organizational partners must be seen as bringing their own complex systems, with their internal dynamics and externally driven interests to partnership arrangements. (Asham, 2001 : 86). Il s'agit de réfléchir aux processus (Hatanaka, 2010 : 711). Souvent, pour référer à ces dynamiques d'organisations, on parle de monitoring et d'évaluation. Par contre, le mot monitoring est très connoté et fait partie du monde de l'entreprise : c'est suivre, piloter, surveiller, ... à sens unique donc. Nous utiliserons plutôt le concept d'outils

de cogestion partenariale. Au-delà du terme, à quoi peut ressembler un outil concordant avec une perspective du partenariat défini plus tôt?

Comme nous l'avons vu, le CÉ repose d'un côté sur la négociation entre organisations et pilotes de filières (dimension externe du partenariat), mais aussi sur une dynamique de traduction et de réappropriation interne au cours de laquelle on adapte et transforme ses composantes pour les adapter à une réalité locale qui est une construction collective au sein de l'organisation. Un système de cogestion partenariale devra donc tableur sur ces dynamiques et espaces de négociation qui favorise l'inclusion des partenaires.

La littérature sur l'évaluation participative et les organisations apprenantes peut nous offrir des pistes de réflexions sur les voies à suivre :

Learning environments are seen as rhetorical areas of social transaction, where evaluators and stakeholders promote a democratic conception of the relationship between theory, methodology and practice. In these types of environments, stakeholders can generate local theory and then mobilize the knowledge thus produced into collective action through a cooperative dynamic of organizational learning. (Suarez Herrera et coll., 2009 : 337-38)

Donc, en plus d'une dimension interne aux organisations, il faudra introduire un élément de participation des parties prenantes en opposition au système de l'expert ou du scientifique porté par la certification (Kimura, 2010 : 131). Une piste à explorer est donc de créer des outils participatifs de gestion partenariale qui, même sans système de garantie peuvent favoriser l'empowerment des producteurs alors que l'inverse est moins évident. Il faut alors penser les partenaires comme des organisations complexes qui ont des éléments à apporter au partenariat, qui transformeront les relations (Asham, 2001 : 86).

Le cas du projet de monitoring participatif entre Solidarmonde et Ciap

Solidarmonde a proposé une approche évaluative basée sur la mise sur pied d'un système de monitoring participatif incluant Adm, CIAP ainsi que le GRESP, Grupo Red de Economía Solidaria del Perú (réseau péruvien d'économie solidaire).

Le principe de la démarche proposée par Solidar'Monde était de parvenir à un établir une négociation entre Solidar'monde et CIAP sur le caractère « équitable » de leurs relations et sur les chemins d'amélioration de leurs pratiques. Au lieu que Solidar'monde se limite à offrir de bonnes conditions de commercialisation (prix, préfinancements, etc.) en échange d'un engagement de CIAP à respecter et améliorer un certain nombre de conditions d'ordre économique, sociale et environnemental, il s'agissait de construire un cadre de négociation sur les relations commerciales et sur

les améliorations à mener le long de la filière (artisans, groupements, CIAP, Solidar'Monde, Magasins du Monde) et cela dans une logique de réciprocité des engagements

Pour commencer, la démarche associait CIAP, plusieurs groupements de producteurs et Solidar'Monde, et visait à construire un projet commun dont l'un des piliers était constitué par l'amélioration de l'échange commercial (croissance des volumes, développement de nouveaux produits, qualité des produits, délais de livraison, emballages, etc.). Cette nouvelle dynamique commerciale, rompant avec le caractère vertical de ces filières d'artisanat (commande de l'importateur sur la base d'un catalogue), visait à entraîner des modalités nouvelles de coordination entre les 3 acteurs, impliquant, via le dialogue et la négociation, de nouveaux droits et devoirs pour chacun.

Le deuxième pilier de ce processus consistait en la négociation des améliorations à mener en matière sociale et environnementale en partant des traductions possibles dans le contexte local des valeurs générales du CÉ incarnées dans les principes de WFTO/IFAT. Les dynamiques de changement ancrées dans les pratiques actuelles de CIAP pouvaient constituer la base initiale de leur engagement. D'autres dynamiques de changements et d'arrangements propres à certains groupements d'artisans pouvaient aussi s'ériger progressivement en objet de promotion spécifique par CIAP auprès de ses membres et, à terme, en règle collective pour l'ensemble de CIAP. Solidarmonde quant à lui s'engageait aussi dans cette démarche d'amélioration, non pas suite à une demande exprimée par CIAP ou par souci abstrait de réciprocité, mais sous l'impulsion des médiateurs du processus (cf. ci-dessous) soucieux que Solidar'Monde puisse faire lui-même l'apprentissage volontariste du changement pour mieux en comprendre les ressorts et la complexité, et pouvoir mener des négociations plus équilibrées avec CIAP.

Le projet développé par les deux organisations s'est appuyé sur la notion de médiateurs développée dans ce texte. Ceux-ci étaient de deux ordres. D'abord, des médiateurs individuels qui étaient capables de jouer un rôle de traduction (de sens) du projet pour les parties, qui se portaient aussi garants des accords entre Solidarmonde et CIAP. Ces médiateurs étaient en partie issus du Nord¹³ et avaient développé des relations personnalisées avec un ou plusieurs personnes du côté de CIAP¹⁴ lesquelles elles aussi avaient un rôle de médiateur. La dynamique de médiation du projet entre Solidarmonde et CIAP a donc été faite par un conglomérat de personnes connaissant bien les deux organisations et sociétés impliquées dans le projet. Au niveau des médiateurs collectifs, le Grupo Red de Economía Solidaria del Perú a aussi été

¹³ le responsable de la relation avec les partenaires de Solidar'Monde, un chercheur canadien travaillant sur les dynamiques collectives chez CIAP, un importateur français ami personnel du Président de CIAP, un stagiaire français auprès de CIAP

¹⁴ le Président de CIAP, le gérant de la centrale d'exportation, le membre du conseil d'Administration pour la région de Puno, une étudiante stagiaire péruvienne.

impliqué dans le projet par le biais d'une employée connaissant bien CIAP et les acteurs du CÉ au Pérou.

Cette démarche était conçue comme un processus progressif et itératif se complexifiant dans la marche, où les acteurs approfondissent leur connaissance mutuelle et leur capacité de négociation. Dans un deuxième temps, le cercle des parties prenantes s'élargissait aux magasins associatifs et à la Fédération Artisans du Monde, ainsi qu'au GRESP au Pérou. Pouvaient être envisagés alors d'une part le resserrement des liens entre ces associations et CIAP (voyages collectifs de bénévoles, coparticipation à des projets concrets, circulation d'une information plus vivante et précise sur les producteurs). Et d'autre part, la consolidation d'une instance péruvienne telle que le GRESP capable de veiller à l'équilibre entre les référentiels généraux du CÉ et les normes issues d'une interprétation au niveau local de ces référentiels, voire de jouer un rôle d'arbitrage lors de conflit d'interprétation des normes. Les longues chaînes de négociation du CÉ pourraient ainsi officialiser des échelles de négociation où les médiateurs sont situés dans des relations de proximité plus grande que celle existant actuellement entre le Nord et le Sud.

Ainsi, le projet de monitoring participatif de Solidar'Monde et de CIAP visait à faire évoluer la relation concomitamment dans trois registres afin de développer un véritable partenariat: le registre instrumental au travers de l'obtention d'accords formalisés dans le domaine commercial et du « développement » de chacune des parties ; le registre affectif qui marquait l'intérêt croissant que les deux organisations portent à leurs échanges ; et le registre théorique (référentiel), à partir duquel chacun conduit sa vision de la problématique commune et du travail conjoint.

L'intérêt du projet de Solidarmonde et de CIAP est d'avoir développé un mécanisme de suivi basé sur des outils de cogestion partenariale de la filière : les médiateurs, la réciprocité des critères et la participation des parties prenantes. Ces médiateurs ont occupé une place centrale dans ce projet, mais sont présents même dans les initiatives de certification par tiers, dans la mise en place de la filière ou son fonctionnement. Par exemple, au Québec, la filière karité au Burkina Faso et au Mali ainsi que les critères de FLO pour le produit ont été développée par le biais d'une ONG québécoise présente dans le pays (le CECI), un importateur (De Lapointe) et les organisations locales. Au-delà du projet en lui-même, cet exemple pose la question du rôle des ONG (du Nord et du Sud) et des chercheurs dans le fonctionnement des partenariats. Ils sont souvent les mieux placés pour servir de médiateurs par leur connaissance de réalités multiples et idéalement devraient provenir des deux pays dont les organisations sont issues.

CONCLUSION

Favoriser un partenariat le plus participatif et horizontal possible pour les acteurs du CÉ est à la fois une tâche difficile et nécessaire dans le contexte de la force qu'ont

pris les critiques légitimes des organisations de producteurs du Sud envers les systèmes de garantie (les actions de la Coordinadora Latinoamericana de Comercio Justo (CLAC) sont les plus connues). Nous avons produit dans cet article un état de la question sur le partenariat équitable qui est composé de trois éléments en interactions : un régime de représentation, des mécanismes de contrôle et des espaces de négociations individuelles et collectives. Nous avons vu qu'un système de cogestion partenariale des filières nécessite l'utilisation des divers espaces de négociation entre acteurs afin que ceux-ci prennent une importance plus grande devant les dynamiques de contrôle et de représentation, une situation inverse actuellement.

Le tableau suivant part des limites de la relation partenariale afin de proposer des pistes à explorer dans le contexte de relations basées sur la cogestion partenariale des filières que nous avons vues dans la dernière section du texte.

Limites du partenariat	Piste à explorer
Représentations édulcorées	Favoriser la multiplication des contacts Nord/Sud Reconnaître le rôle des médiateurs culturels au sein des organisations de la filière comme interlocuteurs clés
Savoir hégémonique	Favoriser l'organisation apprenante et les savoirs locaux. Se baser sur ces éléments pour négocier les contours du partenariat.
Contrôle unilatéral et absence de réciprocité	Développer les paramètres de la relation à partir de consultations des constituantes de chacune des organisations (participation). Développer un système de gestion (et des obligations) le plus symétrique possible entre le Nord et le Sud. Développer une culture de l'évaluation continue plutôt que ce l'audit
Inégalités coûts-bénéfices	Réduire les coûts des démarches de suivi (alléger) Intégrer la gestion partenariale à l'évaluation interne pour une économie d'échelle

À notre avis, un tel système de cogestion partenarial est un pré requis à tout système de garantie. Ils devraient donc constituer l'élément prioritaire dans le développement de la relation Nord/Sud.

Un des éléments de professionnalisation du CÉ doit se manifester par une capacité à sortir de son secteur d'activité pour intégrer les réflexions d'autres secteurs qui peuvent lui être utiles. Comme le CÉ doit s'alimenter du mouvement pour la

souveraineté alimentaire et tisser des liens avec l'agriculture locale pour éviter le piège du modèle historique d'exportation, il doit aussi dialoguer avec les acteurs de la coopération internationale autour du concept de partenariat (et son évaluation) pour orienter sa pratique. Comme le soulignent Horton et coll. (2009 : 98), un tel dialogue serait mutuellement bénéfique comme les expériences et savoirs relatifs au partenariat sont peu partagés :

A central finding is that various literatures deal with partnership; there is no single 'partnership literature'. The distinct literatures have their roots in particular disciplines and fields of practice, which influence their perspectives, the topics treated and their findings. For this reason, knowledge about partnership has been generated and codified in many different ways in different contexts for different purposes and audiences. The distinct literatures have tended to evolve in isolation from one another.

Plus globalement, les systèmes de contrôle étant d'abord des mécanismes d'évaluation, les acteurs du CÉ peuvent s'appuyer sur les développements de ce secteur très lié au monde du développement international et adapter les mécanismes d'évaluation et de suivi participatifs qui ont été proposés et testés dans d'autres contextes (par exemple, la cartographie des incidences, Earl et coll. 2001). Cette tendance s'observe dans le secteur biologique avec le développement de systèmes de garantie participatifs (Fonseca et coll., 2008). Penser le CÉ en termes de changements conjoints chez les partenaires ou d'incidence plutôt que d'impacts et d'indicateurs à mesurer serait une première piste à explorer. Penser les incidences signifie se poser la question suivante au sein du mouvement : quels changements désire-t-on accomplir et quel est le chemin qui nous mènera à ces changements. À partir d'une réponse collective à cette question, des outils de cogestion partenariale pourront être développés pour suivre l'évolution de ces changements dans une optique processuelle plutôt que sommative.

RÉFÉRENCES

- Asham, D. 2001, Strengthening North-South Partnerships for Sustainable Development, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(1): 74-98.
- Auld, G., 2010, Assessing as Certification Governance: Effects and Broader Consequences for Coffee, *Journal of Environment & Development*, 19: 215-241.
- Auret, D. et S. Barrientos, 2004. Participatory social auditing: a practical guide to developing a gender-sensitive approach, *IDS Working Paper*, Institute of Development Studies, England.
- Arce, A., 2009. Living in times of solidarity: fair trade and the fractured life worlds of guatemalan coffee farmers, *Journal of International Development*, 21: 1031-1041.

- Bacon, C. 2010. Who decides what is fair in fair trade? The agri-environmental governance of standards, access, and price, *The Journal of Peasant Studies*, 37(1): 11-147.
- Ballet J. et A. Camiretrand (2008). « Le CÉ : des labels à l'éthique relationnelle », in Chiffolleau Y., Dreyfus F., Touzard J.-M. (Coord.). *Les nouvelles figures des marchés agro-alimentaires : apports croisés de l'économie, de la sociologie et de la gestion*, Montpellier, Editions Quae : 61-71.
- Beuchelt, T. et coll., 2009. Justified hope or utopian thinking? The suitability of coffee certification schemes as a business model for small-scale producers, *International Association of Agricultural Economists Conference*, Beijing, August 16-22.
- Biermann F, Pattberg P, Chan S, Mert M. 2007. Partnerships for Sustainable Development: An Appraisal Framework Global, *Governance Working Paper Series*, Amsterdam.
- Diaz Pedegral, V. 2009. Just certification, *Éthique et économique*, 6(2).
- Bradley, M. 2007a. North-South research partnerships: Challenges, responses and trends. A literature review and annotated bibliography. Working Paper 1, IDRC Canadian Partnerships Working Paper Series. Ottawa: Canada's International Development Research Centre (IDRC).
- Dolan, C.S., 2007. Market Affections: Moral Encounters with Kenyan Fairtrade Flowers, *Ethnos*, 72(2): 239-261.
- Fonseca, M. F.; Wilkinson, J.; Egelyng, H. & Mascarenhas, G.C.C., 2008. The institutionalization of Participatory Guarantee Systems (PGS) in Brazil: organic and fair trade initiatives, *16th IFOAM Organic World Congress*, Modena, Italy, June 16-20.
- Getz, C. et A. Schreck. 2006. What organic and Fair Trade labels do not tell us: towards a place-based understanding of certification, *International Journal of Consumer Studies*, 30(5): 490-501.
- Gomez-Tovar, L. et coll. 2005. Certified organic agriculture in Mexico: Market connections and certification practices in large and small producers, *Journal of Rural Studies*, 21: 461-474.
- Goodman, M. et D. Goodman, 2001, Sustaining foods: organic consumption and the socio-ecological imaginary, *Exploring sustainable consumption: Environmental policy and the social sciences*: 97-119
- Hatanaka, M. 2010. Certification, Partnership, and Morality in an Organic Shrimp Network: Rethinking Transnational Alternative Agrifood Networks, *World Development*, 38 (5): 706-716.
- Horton, D. et coll. 2009. *Perspectives on partnership: A literature review*, Working paper, CIP/Alianza Cambio Andino/DFID, Lima, 122 p.
- Ikegami, K., 2008. The Meaning of the Fair Trade in the Context of the Republic of South Africa, *XII Congress of Rural Sociology*, Korea, 6-11 July.
- Kimura, A.H., 2010. Between technocracy and democracy: An experimental approach to certification of food products by Japanese consumer cooperative women, *Journal of Rural Studies*, 26: 130-140.

- Lemay, J-F., 2006, Cartographie d'un projet de CÉ au « Sud » : La Central Interregional de los Artesanos del Perú, Présentation : *2ième colloque international sur le CÉ et le développement durable*, UQAM, Juin.
- Latour B., 2005, *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford, Oxford University Press.
- Lawrence, T., Hardy, C. and Phillips, N. 2002. Institutional effects of interorganizational collaboration: the emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, Vol. 45(1) : 281–290.
- Lemay, J-F. (2007). *Mouvements sociaux transnationaux : le partenariat de deux organisations de CÉ en France et au Pérou*, Thèse, Université Laval, Québec.
- Lemay, J-F. (2008). Kitsch y ambigüedad del partenariado norte/sur de comercio justo. El caso de artesanos del mundo en francia, *Revista latinoamericana Otra economía*, 1, 2.
- Lyon, S. 2006, 'Somos cooperativistas': contributing to democracy in rural latin america through fair trade and sustainable consumption, *Sustainable consumption and society conference, Wisconsin*, 2-3 Juin.
- Maldidier C., 2006, Quelle construction sociale de la qualité « équitable » d'un produit? Vers des systèmes de garanties plus fiables et plus équitables, *Communication : 2ième colloque international sur le CÉ*, Montréal, UQAM.
- Maldidier C., 2010, Évolution des relations du réseau Artisans du Monde avec le Sud : une éthique relationnelle est-elle envisageable ?, *Cahiers d'Agriculture*, n° Spécial Commerce Equitable.
- Marques Vieira, L. et T. Maia, 2009. The Governance of Fair Trade System : Evidence from Small Honey Producers in Rio Gransde do Sul, *Brazilian Administration Review*, 6(4) : 367-379.
- Mérini, C. 2001. Le partenariat : histoire et essai de définition, *Actes de la Journée nationale de l'OZP*, 5 mai.
- Merry S., 2006, Transnational Human Rights and Local Activism: Mapping the Middle, *American Anthropologist*, 108(1): 38-51
- Mori, T. et Malo, M-C., 2004. Impacts du partenariat Nord-Sud sur le CÉ du vin : trois entreprises collectives partenaires de la même organisation du CÉ, *Économie et Solidarités*, 35 (1-2): 175-192.
- Navarro-Flores, 2010. Le défi des partenariats Nord-Sud, *Vie économique*, 1(2).
- Nelson, E. et coll., 2010. Participatory organic certification in Mexico: an alternative approach to maintaining the integrity of the organic label, *Agriculture and Human Values*, 27: 227-237.
- Pattberg, P. et coll., 2007. Partnerships for Sustainable Development: An Appraisal Framework, *International Studies Association 48th Annual Convention*, Chicago.
- Parkinson, S. 2010. The learning organisation as a model for rural development, *Development in practice*, 20(3): 329-341.
- Ramonjy, D., 2007. Management de la légitimité et du partenariat des organisations du CÉ, *Communication proposée au 2e congrès du RIODD*, Montpellier, 27-28 septembre.

Rhoades, R.E. 2006, Reconciling Local and Global Agendas in Sustainable Development: Participatory Research with Indigenous Andean Communities, *Journal of Mountain Science*, 3(4): 334-346

Suarez Herrera et coll. 2009. Critical Connections between Participatory Evaluation, Organizational Learning and Intentional Change in Pluralistic Organizations. *Evaluation*, 15: 321: 337-38

Tallontire A., 2000, Partnerships in fair trade: reflections from a case study of Cafédirect. *Development and Practice*, 10(2): 166-177.