



**« Responsabilité sociale et environnementale,
nouvelles formes organisationnelles »**

Les 5 et 6 juin 2008

ESDES

23, Place Carnot

69002 Lyon





3^{ème} congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable

Le positionnement des organisations de commerce équitable entre solidarité et marché : essai de typologie et illustrations en Belgique, en France et au Royaume-Uni

Benjamin HUYBRECHTS
Chercheur-doctorant/ Centre d'Economie Sociale

Université de Liège
Sart Tilman B33 Bte 4
4000 LIEGE - BELGIQUE
+3243663135

b.huybrechts@ulg.ac.be
www.ces.ulg.ac.be



Introduction

Parallèlement à la croissance exponentielle de ses ventes et de sa notoriété, le mouvement du commerce équitable (CE) connaît une diversification croissante de son paysage organisationnel (Nicholls & Opal, 2005; Wilkinson, 2007). Alors qu'à ses débuts, le mouvement était porté par des organisations militantes relativement homogènes, celles-ci se sont progressivement diversifiées, tandis que de nouveaux acteurs sont apparus avec une dynamique commerciale plus marquée (Gendron, 2004; Moore, 2004; Renard, 2003).

Si toutes les organisations de commerce équitable (OCE) ont en commun de chercher à soutenir des producteurs au Sud à travers une activité commerciale « équitable » dans le cadre d'un développement durable Nord-Sud, les stratégies adoptées peuvent fortement différer (Wilkinson, 2007). Ainsi, en caricaturant quelque peu, certaines OCE misent principalement sur le partenariat commercial, encadré par un processus de labellisation, et prônent un développement essentiellement quantitatif de la filière, notamment à travers la distribution des produits en grandes surfaces. D'autres, par contre, insistent plus sur la qualité des partenariats avec les producteurs marginalisés et misent sur les activités de sensibilisation des citoyens et de plaider dans le but de modifier en profondeur les règles du commerce international.

Quelle que soit leur stratégie, les OCE sont inévitablement confrontées aux tensions traversant l'ensemble du mouvement équitable. Ces tensions semblent pouvoir se résumer, globalement et malgré certaines nuances dans les appellations, à deux grands pôles : le pôle économique, de « marché » d'une part, et le pôle socio-politique, de « solidarité » d'autre part. Ce qui différencie les OCE, c'est donc la manière de gérer cette tension et de se positionner par rapport à ces différentes logiques. L'objectif de cette contribution est précisément d'éclairer ces différents positionnements organisationnels sur le « continuum » entre l'économique et le socio-politique.

Nous commençons par présenter ce continuum du CE sur lequel les acteurs se positionnent. Nous proposons ensuite différents indicateurs organisationnels susceptibles d'appréhender ces positionnements. A partir de la théorie des organisations appliquée à différentes formes organisationnelles, nous nous penchons sur les objectifs organisationnels, les ressources, le statut juridique et la composition des éventuelles instances de gouvernance (principalement l'assemblée générale et le conseil d'administration). Nous rappelons dans quelle mesure, selon la littérature, ces indicateurs peuvent être révélateurs du positionnement stratégique de l'organisation.



Ensuite, nous proposons quatre profils organisationnels possibles pour gérer les tensions entre les différents pôles du CE. Chacun de ces profils est caractérisé par rapport aux indicateurs organisationnels proposés : objectifs déclarés, types de ressources mobilisées (ventes, dons, subventions, bénévolat), statut juridique (association, coopérative, entreprise individuelle, société anonyme,...) et composition des instances de gouvernance (types de parties prenantes impliquées). Chaque profil est ensuite illustré par des exemples d'organisations provenant de trois études de terrain réalisées auprès d'OCE en Belgique, en France (dans la région Rhône-Alpes) et au Royaume-Uni. Enfin, après une synthèse de ces quatre profils, nous nous penchons sur leurs implications sur l'avenir du mouvement équitable. Nous cherchons à percevoir l'évolution des stratégies de positionnement des OCE de manière à distinguer les perspectives futures de la filière. La question posée est de savoir si les différents profils de positionnement peuvent continuer à coexister de manière complémentaire ou si, au contraire, ils mènent à l'apparition de différentes formes de CE n'ayant plus en commun que leur appellation.

1. LE CONTINUUM DU COMMERCE ÉQUITABLE

La littérature naissante sur le CE évoque les tensions inhérentes à ce concept multidimensionnel qui allie, rien que dans sa terminologie, les aspects de « commerce » et d'« équité ». Plusieurs auteurs parlent de « pôles » économique et social ou socio-politique (voir par exemple Le Velly, 2004; Poncelet *et al.*, 2004), bien que les termes utilisés varient selon les auteurs (Charlier *et al.*, 2007 parlent par exemple de "référentiels"). Qui dit « pôles » dit inévitablement « tensions » entre ces pôles (Schümperli Younossian, 2006). On souligne ainsi généralement la tension à l'échelle du mouvement international, entre, d'une part, les tenants d'une approche pragmatique, dont la figure de proue serait représentée par la coupole de labellisation « FLO » ; et d'autre part, les tenants d'une approche plus idéaliste, représentés par la fédération « IFAT ». Une étude de l'Université de Liège situe ainsi le mouvement du CE en tension « entre solidarité et marché » (Poncelet *et al.*, 2004). L'objet de cet article est précisément de démontrer que ces tensions se retrouvent à l'intérieur même de chaque OCE et que la réalité de terrain est bien plus complexe qu'un découpage macro entre « pragmatiques » et « idéalistes ».

Différents auteurs peuvent se pencher plus sur l'un ou l'autre « pôle » en fonction de leur discipline et de leur observation du terrain. Ainsi, en étudiant le CE comme un « mouvement social », les chercheurs de l'Université du Québec (Bisaillon *et al.*, 2005; Gendron, 2004) appréhendent davantage la fonction socio-politique de celui-ci. A l'inverse, dans son livre



intitulé « *Fair Trade: Market-Driven Ethical Consumption* », Nicholls (2005) étudie le CE d'entrée de jeu plutôt à travers le prisme du marché.

On peut se demander, à la suite de Schümperli Younossian, s'il n'y a pas lieu de distinguer bien plus que deux grands pôles. En effet, si on tente d'analyser les objectifs liés au CE, on peut en identifier trois, voir quatre (Huybrechts, 2007a):

- Objectifs économiques : tout ce qui touche à la commercialisation (importation, transformation, distribution) des produits
- Objectifs sociaux : le soutien au développement des organisations producteurs, au-delà de ce qui est induit par un partenariat économique traditionnel¹
- Objectifs socio-politiques : la sensibilisation des citoyens, la régulation et le plaidoyer en vue de transformer les règles du commerce mondial

Ces trois types d'objectifs peuvent être rapprochés des trois pôles distingués par les auteurs de l'économie solidaire (Laville, 1994). Ainsi, les objectifs économiques des OCE s'inscrivent dans le pôle du marché et font clairement appel à une logique marchande. Les objectifs sociaux de soutien aux producteurs du Sud peuvent eux être assimilés à une logique de réciprocité, bien que les pratiques en la matière soient diverses et ne comportent pas toujours nécessairement une logique de « don-contredon ». Enfin, les objectifs socio-politiques se rapprochent davantage d'une logique publique, dans la mesure où il s'agit d'une dimension visant à l'intérêt général qui s'écarte de la logique de marché.

Il y a toutefois plusieurs difficultés liées à ce rapprochement entre les objectifs du CE et les trois grands pôles de l'économie solidaire. La première réside dans le fait que le découpage des objectifs constitue un exercice périlleux, ceux-ci se recoupant partiellement et ne pouvant pas toujours être distingués dans la pratique. Le soutien aux producteurs, par exemple, est un objectif qui comprend des dimensions sociale et économique, voir politique. La seconde difficulté réside dans le fait qu'on ne peut pas aisément, comme le proposent les tenants de l'économie solidaire, affecter des ressources spécifiques à chaque objectif. En théorie, on pourrait considérer que la dimension économique « devrait » être financée par des ressources marchandes ; la dimension sociale par des ressources volontaires (bénévolat, dons,...) ; et la dimension socio-politique par des ressources publiques (subsidés). On retrouverait ainsi une hybridation des ressources, ce qui est effectivement observé au sein de certaines OCE, tel que nous le verrons par la suite. Comme



ressource volontaire, on peut également considérer le surplus de prix que le consommateur est prêt à payer pour un bien « équitable » par rapport à un bien traditionnel.

Toutefois, dans la pratique, l'observation des ressources des OCE démontre que celles-ci sont de plus en plus marchandes, si on excepte les OCE pionnières, désormais minoritaires, où il y a une forte présence de bénévoles. Si on peut s'interroger sur la moins grande prise en compte d'objectifs sociaux et surtout socio-politiques qui pourrait être liée à cette marchandisation des ressources, il est un fait qu'on assiste à des phénomènes de « subsidiation croisée ». En effet, on constate que de nombreuses OCE utilisent leurs ressources commerciales pour générer des plus-values sociales au Sud et même pour mener des missions de type socio-politique. Il s'agit en quelque sorte de la logique même du CE : passer par le marché pour générer des bénéfices sociaux, malgré l'ambiguïté que cet exercice comporte (à la fois "contre le marché et dans le marché", pour reprendre l'expression de Le Velly, 2004).

Dans le cadre de cette étude, ciblée sur l'étude des OCE au Nord, il nous est difficile de distinguer ces OCE sur la base de leur action au Sud. Dès lors, nous sommes obligés de ne pas tenir compte de la dimension « Sud » et de discriminer les OCE sur leur positionnement plutôt « économique » ou « socio-politique ». Si on perd bien sûr une part – non négligeable – de la complexité liée à l'action des OCE au Sud, on écarte au moins le risque de discriminer des OCE sur la base d'informations partielles voire partiales liées à l'évaluation d'une activité dont les bénéficiaires sont distants. En mettant entre parenthèses ce pôle social, on a l'avantage de retrouver un continuum à deux pôles (économique et socio-politique), à l'instar de ce qui a été proposé, par exemple, pour l'étude des entreprises sociales (Nicholls, 2006). Il est d'ailleurs intéressant d'observer que les « tenants » de chacun de ces pôles justifient leur positionnement par le « bénéfice aux producteurs », qui reste, du moins dans le discours, la finalité de toutes les OCE interrogées. Les OCE situées plutôt dans une logique économique vont justifier ce choix par le fait qu'il rapporte plus de volume et plus de revenus aux producteurs. Les OCE situées plutôt dans une logique socio-politique vont justifier ce choix par le fait qu'il ne s'agit pas uniquement de fournir un meilleur revenu aux producteurs mais aussi de modifier le comportement des consommateurs ainsi que les rapports de force au niveau international qui défavorisent ces producteurs. Le schéma ci-dessous reprend les deux pôles « extrêmes » d'un continuum sur lequel il existe une infinité de positionnementsⁱⁱ possibles.

Logique de solidarité

Activité économique comme « prétexte »

Education et plaidoyer au centre de l'activité

Peu de dynamique entrepreneuriale

Ressources volontaires (bénévolat, dons) et publiques

ESDES - Lyon, 5 et 6 Juin 2008

Logique de marché

Activité économique primordiale

Peu ou pas d'éducation ou de plaidoyer

Forte dynamique entrepreneuriale

Ressources marchandes



Par souci de synthèse, nous proposerons une typologie comportant quatre catégories, bien qu'il y ait certainement d'autres manières de « découper » le continuum. Ce découpage dépend bien sûr en grande partie des indicateurs choisis : la prochaine section présente quatre indicateurs qui ont été retenus, parmi d'autres possibles.

2. CADRE THÉORIQUE

Afin de cerner le positionnement des OCE par rapport aux deux grands pôles proposés, nous explorons quatre indicateurs organisationnels couramment utilisés pour les études globales d'organisations hétérogènes, par exemple dans la littérature sur les entreprises sociales (Nyssens, 2006). Ces indicateurs ne sont bien sûr pas les seuls qui puissent être utilisés : ils nous permettent d'appréhender certaines dimensions de la diversité des OCE et de proposer une typologie qui est appelée à être affinée par la suite.

- Le statut juridique

Il s'agit de l'indicateur organisationnel le plus aisément observable. La notion de statut juridique est à la base, par exemple, de l'approche de l'économie sociale (Defourny *et al.*, 1999), dans laquelle on situe parfois – du moins partiellement – le CE (Huybrechts, 2007a). La question du statut juridique n'est pas insignifiante dans le contexte du CE. On peut supposer que si l'OCE a adopté un statut d'entreprise commerciale, qui permet de mobiliser des capitaux et n'interdit pas la redistribution de l'éventuel profit, c'est qu'à tout le moins, elle accorde une certaine importance à la dynamique commerciale. À l'inverse, si c'est le statut d'organisation sans but lucratif qui est préféré, avec l'obligation de réinvestir l'éventuel profit dans la poursuite d'une mission non commerciale, il est plus probable de voir cette dernière primer sur les objectifs commerciaux. Quant au statut coopératif, il serait spécifiquement conçu pour combiner les logiques sociale et commerciale, selon un équilibre qui reste toutefois à définir.

Le statut juridique comme indicateur du positionnement de l'OCE est toutefois sujet à de nombreuses limites. En effet, le statut juridique peut ne pas refléter les missions de l'organisation. En outre, son contenu peut varier fortement selon les pays. Ainsi, si les



organisations sans but lucratif ne sont pas censées exercer une activité commerciale dans des pays comme l'Italie, la législation est plus souple à ce propos en Belgique ainsi que dans les pays anglo-saxons.

Quant au statut coopératif, s'il est assorti d'une série d'exigences dans certains pays, par exemple en termes de fonctionnement démocratique ou de poursuite d'objectifs sociaux, ce n'est pas le cas partout. Les « coopératives sociales » en Italie ou les « coopératives d'intérêt collectif » en France ont une orientation explicite de service à la communauté. A l'inverse, en Belgique, le statut coopératif ne comporte aucune obligation sociale particulière.

Enfin, les statuts d'entreprise individuelle, de société anonyme ou de personnes à responsabilité limitée, que nous désignerons par facilité sous le vocable d'entreprise « commerciale », recouvrent en fait une grande diversité d'entreprises qui n'ont pas nécessairement comme seul objectif de faire du profit, surtout si elles sont engagées dans une réelle démarche de CE. Par exemple, de nombreuses « nouvelles » petites OCE en Belgique, au Royaume-Uni ou en France ont choisi un statut classique d'entreprise par choixⁱⁱⁱ ou par facilité^{iv}, mais tout en s'interdisant toute redistribution de profit, réinvestissant l'excédent éventuel au bénéfice des objectifs sociaux.

En résumé, si le statut juridique est un indicateur à prendre en compte, il est en tout cas certainement insuffisant pour avoir une vue globale du positionnement de l'OCE.

- *Les objectifs organisationnels*

A l'inverse du statut juridique, les objectifs organisationnels sont par définition particulièrement révélateurs du positionnement d'une OCE, mais malheureusement très difficiles à appréhender. En effet, ces objectifs peuvent se situer à différents niveaux (discours, stratégie ou réalisation effective) et, surtout, différer fortement en fonction des personnes interrogées. Sur la première difficulté, nos entretiens tentent de croiser le discours des directeurs d'OCE avec la pratique effective de l'organisation, malgré la dimension subjective que cet exercice comporte. Sur le second point, nous avons ciblé les directeurs, censés avoir une vue d'ensemble sur les objectifs de l'organisation (Brown & Iverson, 2004). Cependant, il ne faudrait pas oublier que ces objectifs sont bien souvent le résultat d'une construction collective impliquant différents acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces différents acteurs peuvent notamment être appréhendés, du moins en partie, à travers l'étude des structures de gouvernance.



- *La gouvernance*

Les instances de gouvernance les plus formalisées et les plus fréquemment étudiées sont le Conseil d'Administration (CA) et l'Assemblée Générale (AG). Toutefois, si on envisage la gouvernance dans un sens plus large, d'autres structures et mécanismes plus informels devraient être pris en compte (Charreaux, 1997). Dans le cadre de cette étude, nous ciblons les instances de gouvernance formelles. Le principal problème de celles-ci est qu'elles sont surtout observables dans le cas d'OCE moyennes ou grandes. Or, de nombreuses OCE, en particulier les plus jeunes, sont de très petites structures qui ne regroupent qu'un ou deux individus. On peut toutefois considérer qu'il s'agit là d'un mode de gouvernance particulier.

Pour les moyennes et grandes OCE, l'analyse des structures de gouvernance peut aider à positionner l'organisation par rapport aux tensions évoquées précédemment dans la mesure où leur composition peut refléter les priorités de l'organisation (Spear, 2004). Ainsi, on peut supposer que si le CA d'une OCE est composé d'actionnaires, d'institutions financières ou de partenaires économiques, il sera davantage attentif à la performance économique de l'organisation^v. A l'inverse, un CA avec des bénévoles, des donateurs ou des ONG partenaires indique a priori qu'il y a une attention plus grande à des objectifs sociaux et socio-politiques. Cela ne signifie pas que des actionnaires ne puissent pas être sensibles à des objectifs socio-politiques, ou des bénévoles très attentifs à la dimension économique. Néanmoins, on peut considérer que la motivation première de chacun des acteurs dépend fortement de la nature de sa relation par rapport à l'OCE.

Certaines OCE peuvent impliquer diverses parties prenantes (« *multi-stakeholdership* »). On peut considérer qu'il s'agit d'une stratégie qui peut permettre à ces OCE d'intégrer et d'équilibrer leurs différents objectifs (Nyssens, 2006) : si l'organisation tanguait davantage vers l'un de ceux-ci, les *stakeholders* attentifs à l'autre pôle pourraient alors demander un rééquilibrage. En outre, l'implication de ces « parties prenantes » peut, selon la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), également être vue comme un moyen pour l'organisation de faciliter et de sécuriser son accès à des ressources auxquelles celles-ci ont accès. On pourrait alors concevoir qu'une OCE implique des représentants des pouvoirs publics afin de préserver ses subsides, ou des représentants d'institutions financières ou de consommateurs afin d'améliorer la gestion commerciale et la progression de ses ventes.



- *Les ressources*

Enfin, un dernier indicateur retenu est la composition des ressources, c'est à dire, d'une certaine manière, les moyens mobilisés pour atteindre les objectifs. Comme nous l'avons évoqué dans la première section, on peut considérer qu'un positionnement davantage ancré sur la solidarité et les dimensions non-économiques requiert des ressources autres que les seules ventes. Ces ressources alternatives peuvent être des dons, des subsides publics ou du travail bénévole. Il est en effet difficile d'utiliser les recettes commerciales pour assumer des missions de sensibilisation et l'éducation des citoyens ou de lobbying visant à modifier les règles du commerce international^{vi}. A l'inverse, une OCE axée sur une logique plus commerciale peut se contenter des seules ressources provenant des ventes. Toutefois, comme nous l'avons vu, l'adéquation entre les ressources et les objectifs peut être remise en question en cas de « subsidiation croisée ».

En résumé, il s'agit d'être prudents et de préférer le faisceau de ces quatre indicateurs par rapport à la fixation sur un indicateur particulier. Nous verrons dès à présent dans quelle mesure ce faisceau d'indicateurs peut être appliqué aux OCE belges, françaises et anglaises rencontrées.

3. METHODOLOGIE

Nous avons mené une étude de terrain dans le courant de 2007 et début 2008 dans trois pays européens : la Belgique, la France et le Royaume-Uni. En France, étant donné le très grand nombre d'OCE (plus de 250 selon la "Plate-forme pour le Commerce Equitable"), le territoire étendu et le grand nombre d'études déjà effectuées dans la région "Ile-de-France"^{vii}, nous avons choisi de cibler une région moins étudiée mais très dynamique en termes de CE : la région « Rhône-Alpes ». Dans les trois régions, des listes recensant les OCE importatrices et distributrices ont été obtenues auprès de structures d'appui et de réseaux locaux de CE. Il s'agit du « Fair Trade Centre » en Belgique (www.befair.be), de l'association « Equisol » en Rhône-Alpes (www.equisol.org) et de la « British Association of Fair Trade Shops » au Royaume-Uni (www.bafts.org.uk). Tandis que les deux premières organisations sont des structures d'appui et de promotion, la troisième est un réseau de distributeurs, dont une des missions est d'évaluer le caractère « équitable » des importateurs qui se revendiquent de cette filière.

Etant donné qu'il n'y a pas (encore) de reconnaissance légale qui définisse précisément ce qu'est une OCE, nous avons estimé que le fait de figurer sur une liste contrôlée par des pairs^{viii} était une



condition nécessaire (et suffisante) pour être considéré comme OCE. Toutes les OCE listées par ces trois structures dans leurs territoires respectifs^{ix} ont été contactées par e-mail, soit une centaine d'organisations. Au total, 48 OCE ont répondu positivement et constituent notre échantillon. La proportion d'OCE rencontrées par rapport à la population totale (50% en Rhône-Alpes – 23 sur 46 –, 65% en Belgique – 13 sur 20 – et 40% au Royaume-Uni – 12 sur 30 –) permet de considérer cet échantillon, si pas totalement représentatif, au moins comme reflétant les différentes tendances au sein du secteur. Cette intuition est renforcée par l'hétérogénéité de notre échantillon, qui comprend à la fois des « anciennes » et des « nouvelles » OCE, des importateurs et des distributeurs, tant dans l'alimentaire que dans l'artisanat.

Des entretiens semi-structurés ont donc été réalisés avec les directeurs des OCE. Ces derniers ont été considérés comme les plus aptes à fournir une information globale tant sur le fonctionnement que sur la stratégie de leur organisation (Brown & Iverson, 2004). Les entretiens ont permis d'aborder à la fois des éléments quantitatifs (composition des ressources, taille, âge,...) et qualitatifs (sur les objectifs, la structure de gouvernance,...). Nous avons ainsi pu nous assurer que les questions étaient comprises (si besoin en les reformulant) et laisser les directeurs s'exprimer sur les différentes variables étudiées. Enfin, les entretiens ont été précédés d'une étude de différents documents organisationnels disponibles (rapports annuels, compte-rendus d'assemblées, site internet,...) et ont été suivis d'au moins un échange par e-mail afin de solliciter des informations additionnelles. Toutes ces informations nous permettent à présent de caractériser et d'illustrer quatre profils possibles de positionnement des OCE.

4. PROFILS DE POSITIONNEMENT

Sur la base des positionnements observés des OCE par rapport à ces différentes variables, nous construisons quatre profils organisationnels qui semblent englober la diversité des pratiques.

4.1. Le profil commercial

A l'heure de l'extension du CE à la grande distribution et de la participation croissante du monde des entreprises, une première possibilité pour les OCE est de privilégier le pôle du marché par rapport à celui de la solidarité. Ceci ne signifie pas que les objectifs sociaux ou socio-politiques ne soient plus considérés comme importants. Ceux-ci peuvent tout simplement être laissés à d'autres OCE plus « socio-politiques » pour ce qui est de la sensibilisation et du lobbying, ou



aux organismes de certification pour ce qui est du suivi des producteurs du Sud. Grâce à la certification, l'activité commerciale est supposée bénéficier automatiquement aux producteurs, si bien que l'OCE peut se concentrer sur la génération de nouveaux débouchés commerciaux (y compris la grande distribution), avec la logique suivante : « *plus j'accrois la distribution au Nord, plus je favorise le développement des producteurs au Sud* ». Cette logique, introduite par les certificateurs (Max Havelaar en France et en Belgique, Fairtrade Foundation au Royaume-Uni), est suivie par un certain nombre d'OCE.

Nous avons identifié, parmi les 48 OCE rencontrées, 14 OCE ayant un profil plutôt commercial. La plupart de celles-ci prennent un statut juridique axé sur l'activité commerciale : sociétés individuelles ou familiales (Casayan en France, Ethic Store et Vino Mundo en Belgique), sociétés de personnes à responsabilité limitée (Devas en Belgique, People Tree au Royaume-Uni) et, de plus en plus, sociétés anonymes (Karawan et Signaléthique en France), dont certaines comptent plusieurs milliers d'actionnaires (l'exemple le plus flagrant est Cafédirect au Royaume-Uni). D'autres OCE au profil plutôt commercial optent pour le statut coopératif, comme par exemple Emile en Belgique. Enfin, il se peut que des OCE qui suivent ce profil commercial restent gardent le statut associatif dans des pays où l'activité commerciale de ce type d'organisations n'est pas limitée (c'est le cas de FTO en Belgique). Les statuts coopératif et associatif sont toutefois de plus en plus délaissés au profit de statuts plus commerciaux.

Au niveau des ressources de ce type d'OCE, elles proviennent principalement des ventes, même si la possibilité de percevoir des subsides ou des dons n'est pas nécessairement totalement exclue, ne fût-ce qu'en termes de subsides au lancement de l'activité dont bénéficient toutes les entreprises. Les ressources ne constituent toutefois pas un élément très discriminant : là où, dans notre échantillon, la moyenne des proportions des ventes par rapport aux ressources totales est de 95%, les OCE plutôt commerciales se situent à 99%.

Ces organisations sont généralement gouvernées par des parties prenantes ayant une orientation plutôt commerciale. Dans les petites structures, il s'agit tout simplement des dirigeants, qui sont généralement les fondateurs de l'OCE. Dans les entreprises commerciales plus grandes, ce sont normalement les actionnaires qui gouvernent : actionnaires familiaux, institutionnels ou, dans certains, le grand public. Toutefois, d'autres parties prenantes peuvent également être formellement impliquées (comme dans le cas de Citizen Dream en Belgique, où des OCE et ONG partenaires prennent également part à la gouvernance).



Enfin, il est à noter que les OCE plutôt commerciales sont majoritairement des OCE jeunes : leur moyenne d'âge est d'à peine 3 ans, contre 9 pour l'échantillon total. Ces OCE sont généralement lancées par des personnes ayant une formation et/ou une expérience commerciales. Ces OCE sont également ciblées, plus que les autres, sur un type de produit particulier ou sur un canal de vente spécifique (par exemple, la vente sur Internet ou les cadeaux d'entreprises).

4.2. Le profil socio-politique

A l'autre extrême du continuum, certaines OCE, notamment des pionnières du mouvement, gardent un investissement considérable dans la dimension socio-politique. Ceci ne signifie pas qu'elles délaissent pour autant l'activité commerciale. Celle-ci garde plusieurs fonctions, en premier lieu de soutenir des organisations de producteurs, souvent petites et pas toujours rentables. Toutefois, le commerce n'est pas considéré comme une fin en soi. Ainsi, la vente des produits, principalement dans des magasins spécifiques, est également un vecteur pour l'éducation et la sensibilisation des citoyens au Nord. Enfin, ces OCE participent davantage à la régulation à l'intérieur du mouvement équitable mais également à l'extérieur de celui-ci, et exercent parfois du lobbying sur les instances politiques et sur certaines multinationales. Dans la relation avec les producteurs, l'accent est mis sur le partenariat et sur la construction d'un mouvement international comme alternative au commerce traditionnel. Dans certains cas, l'activité commerciale est même abandonnée au profit de la sensibilisation et du lobbying : Oxfam UK en est le meilleur exemple (Wilkinson, 2007).

Dans notre échantillon, nous avons repéré 16 OCE au profil plus socio-politique. Il s'agit généralement d'OCE pionnières : la moyenne d'âge dépasse en effet 20 ans. Outre les grandes organisations telles qu'Artisans du Monde en France et Oxfam-Magasins du Monde en Belgique, on retrouve d'autres OCE plus petites telles que Ayllu, SGAP ou Souffle de l'Inde en Rhône-Alpes, Zaytoun au Royaume-Uni ou encore Sjamma en Belgique). Ces OCE ont majoritairement des statuts d'associations (ou, moins souvent, de coopératives) et ont été créées par des « groupes de citoyens » au profil plutôt militant. L'importation et/ou la distribution de produits du CE est souvent pour eux un moyen de s'engager en faveur des producteurs du Sud et de sensibiliser l'opinion publique sur les injustices du commerce international.

Pour financer leurs activités extra-commerciales, ces OCE sollicitent généralement des ressources autres que les seules ventes. Des subsides publics peuvent généralement être obtenus



en justifiant la finalité d'intérêt général des activités : c'est surtout le cas en Belgique mais également en France. Ces OCE peuvent aussi recevoir des dons, comme cela s'observe davantage au Royaume-Uni. Enfin, la plupart de ces OCE mobilisent de nombreux bénévoles, ce qui constitue également une ressource non négligeable. Ainsi, dans les magasins Artisans du Monde en France ou Oxfam dans plusieurs pays, ce sont des bénévoles qui gèrent aussi bien les ventes dans les magasins que les activités de sensibilisation. Si le bénévolat n'est pas nécessairement un indicateur automatique d'un profil socio-politique – des OCE plutôt commerciales en emploient parfois aussi –, mais il est clair qu'il est très présent dans les OCE ayant un profil plus socio-politique.

En conséquence, il n'est pas étonnant que ce soit des bénévoles qui composent l'essentiel des instances de gouvernance des OCE socio-politiques. Cette participation se fait selon des modalités qui mettent l'accent sur le fonctionnement démocratique. Par exemple, chez Oxfam-Magasins du Monde qui se qualifie, plus que comme « entreprise » avant tout comme « mouvement démocratique de citoyens », chaque magasin élit des représentants de sa région pour siéger à l'assemblée générale. A côté des bénévoles, on retrouve parfois d'autres parties prenantes plutôt « socio-politiques » dans les instances de gouvernance, telles que par exemple des ONG partenaires ou des représentants des pouvoirs publics.

4.3. Le profil intégré

Certaines OCE tentent de se situer au milieu du « continuum » et de ne pas (trop) privilégier l'un ou l'autre pôle. Elles font le pari qu'il est possible de gérer au sein d'une même structure et sur un même plan des objectifs à la fois commerciaux et socio-politiques.

Ces objectifs multiples peuvent être portés, dans les petites OCE, par un seul entrepreneur qui combine différentes compétences et sensibilités. Par exemple, au sein du réseau français Minga, on retrouve un grand nombre d'entreprises portées par des individus qui sont à la fois de bons commerçants, insistant sur la dimension professionnelle et rejetant le bénévolat, et des militants très engagés pour promouvoir un commerce humain et dénoncer la grande distribution. Dans les plus grandes organisations on observe la création de départements ciblés sur des dimensions spécifiques (par exemple, un département commercial, un pour les partenariats et un autre pour l'éducation et le plaidoyer). Toutefois, plus l'organisation grandit, plus il est difficile de



conserver cette intégration et les différents départements créés se développent parfois jusqu'à devenir des organisations plus ou moins autonomes (voir point suivant).

Les ressources sont généralement mixtes, combinant, dans des proportions variables, ventes, subsides, dons et éventuellement travail bénévole. La difficulté consistera alors à démontrer ses spécificités par rapport aux intervenants extérieurs, surtout par rapport aux financeurs. En effet, si l'OCE est fortement subsidiée ou qu'elle recourt de manière importante à du bénévolat, elle risque d'être accusée de concurrence déloyale et d'être critiquée. Ceci peut amener une image néfaste auprès du grand public ou auprès de concurrents qui estiment que le CE ne fonctionne que parce qu'il est subsidié ou parce qu'il recourt à du travail bénévole.

A l'inverse, si l'OCE réalise un chiffre d'affaires important, cela peut être mal vu par les donateurs ou les pouvoirs subsidants. C'est ce qui s'est vu par exemple en Belgique, où le gouvernement a refusé de continuer à subsidier les OCE en tant que « ONG de coopération au développement » parce qu'elles étaient considérées comme des entreprises commerciales. Dès lors, certaines OCE belges ont préféré scinder leur organisation en deux entités, dont l'une entièrement vouée à des objectifs sociaux et socio-politiques et dès lors éligible pour des subsides (voir profil suivant). Otero (2007) rapporte des difficultés similaires pour l'obtention de subsides dans le cas de l'OCE IDEAS en Espagne.

Afin de gérer et d'équilibrer les différents types d'objectifs, nous avons vu qu'il est possible d'impliquer des parties prenantes de différentes natures. C'est le cas, par exemple, de la coopérative Soligren à Grenoble. Celle-ci rassemble des bénévoles, des consommateurs, des pouvoirs publics et diverses ONG au sein d'un projet mêlant CE, solidarité internationale et agriculture locale. Cette configuration permet de s'insérer dans un tissu d'acteurs plus larges et de mobiliser plus facilement certaines ressources (typiquement, les subsides ou les investissements qui sont assortis à la présence des pouvoirs publics).

4.4. Le profil de dédoublement

Face à un équilibrage difficile entre les différents types d'objectifs au sein d'une même structure, certaines organisations considèrent qu'il est plus efficace de scinder leur structure en deux entités^x. L'objectif est d'éviter l'ambiguïté et d'affecter les ressources (humaines, financières, organisationnelles) de manière distincte et pertinente à chaque objectif poursuivi. Typiquement,



une entité commerciale est créée afin de se concentrer sur les activités économiques, tandis qu'une autre entité s'occupe des activités de sensibilisation, de lobbying et, dans une certaine mesure, des relations avec les producteurs. Ces dernières peuvent être réparties sur les deux entités en fonction de leur nature économique (gestion des achats et logistique) ou sociale (choix des organisations, appui organisationnel,...).

Il est évident qu'il existe autant de modalités de dédoublement que d'organisations ayant fait ce choix. En général, deux statuts juridiques différents sont choisis afin de marquer la différenciation : il peut s'agir d'une association et d'une coopérative (par exemple, Oxfam Fair Trade ou Miel Maya en Belgique), d'une association et d'une entreprise (par exemple, Traidcraft ou Twin Trading au Royaume-Uni) ou, moins probable toutefois, d'une coopérative et d'une entreprise commerciale. Les ressources sont, a priori, clairement séparées : la structure commerciale se finance à travers ses ventes tandis que la structure socio-politique recherche des ressources non commerciales (par exemple dons et subsides). Il peut toutefois y avoir des mécanismes de financement croisé entre les deux entités. Par exemple, la structure commerciale peut reverser une partie de ses bénéfices à la structure socio-politique (comme le fait Twin Trading), ou lui payer des royalties sur l'utilisation de la marque liée au nom de l'organisation.

Enfin, en termes de gouvernance, différentes solutions sont envisageables. S'il doit normalement y avoir des instances de gouvernance séparées pour chaque entité, celles-ci peuvent néanmoins être composées, totalement ou partiellement, des mêmes personnes. Des entretiens menés avec des directeurs d'OCE « dédoublés » révèlent que c'est généralement la situation qui prévaut, tant en Belgique qu'au Royaume-Uni (Huybrechts, 2007b). Parfois, chacune des deux entités cherche progressivement à impliquer dans ses instances de gouvernance des acteurs ayant un apport dans leur domaine spécifique (par exemple, des entrepreneurs pour aiguiller l'entreprise sur sa stratégie commerciale, et des ONG pour encadrer l'activité socio-politique).

Quelle que soit l'architecture choisie, le défi est de trouver l'articulation entre une séparation des activités et une coordination des stratégies, afin d'éviter que les deux entités ne s'éloignent l'une de l'autre. Cette coordination peut prendre plusieurs formes, notamment à travers le maintien d'un directeur identique pour les deux entités (c'est le cas pour Traidcraft et Twin Trading), la création d'une instance de coordination commune (une Fondation dans le cas de Traidcraft) ou encore des droits de décision exclusivement attribués à l'autre entité dans certains domaines



(typiquement, la structure socio-politique se réserve le choix des organisations de producteurs avec qui la structure commerciale travaille).

5. SYNTHÈSE ET IMPLICATIONS

L'objectif de cette contribution était d'analyser les différentes stratégies de positionnement des OCE face aux objectifs multiples inhérents au CE, principalement entre la dimension économique et la dimension socio-politique. Le tableau ci-dessous récapitule les modalités de ces quatre profils par rapport aux différentes variables de gouvernance.

Tableau 1 : Synthèse des quatre profils

	Profil commercial	Profil socio-pol.	Profil intégré	Profil dédoublé
Nombre d'OCE « proches »	15	16	12	5
Exemples types	Signaléthique (F), Ethic Store (B)	ADM (F), Oxfam – MM (B)	Saldac (F), Just Fair Trade (GB)	Oxfam-Werelwinkels (B), Traidcraft et Twin (GB)
Statut juridique privilégié	Entreprise commerciale	Association ou coopérative	Divers	Association + Coop. Association + Entreprise
Fondateurs	Entrepreneur « idéaliste »	Citoyens militants	Variable	Variable
Objectifs primordiaux	Commerciaux ^{xi}	Socio-politiques	Mixtes	Mixtes et complémentaires
Principales ressources	Commerciales	Mixtes	Mixtes	Mixtes et complémentaires
Gouvernance	Dominance commerciale	Dominance socio-politique	Variable ou « <i>Multi-stakeholder</i> »	Dédoublée ou « <i>Multi-stakeholder</i> »

Bien sûr, ces positionnements sur le continuum du CE ne sont ni statiques ni définitifs. L'utilisation d'autres indicateurs (par exemple au niveau du discours des OCE) résulterait d'ailleurs probablement dans un tableau différent. De plus, les profils sont plus ou moins prégnants en fonction des contextes nationaux. Ainsi, on peut constater que les OCE anglaises ont un positionnement globalement plus commercial que les OCE françaises et belges. Les OCE anglaises et belges optent aussi davantage pour le profil de complémentarité que les OCE en Rhône-Alpes, qui sont plus petites et plus simples (ce qui ne semble pas uniquement dû au périmètre plus local de nos enquêtes) et préfèrent donc tenter l'intégration.

D'une manière générale, dans un contexte de spécialisation accrue des acteurs (Wilkinson, 2007), il semble que la tendance soit plutôt à privilégier la posture commerciale, à l'instar de ce



qui est observable dans le mouvement dans son ensemble (Bisaillon *et al.*, 2005; Renard, 2003). Ainsi, des opérateurs historiques qui étaient initialement plutôt orientés vers l'axe socio-politique, tentent à présent d'être également performants sur la dynamique commerciale.

Une autre tendance claire au niveau européen réside dans la difficulté de tenir le positionnement « intégré » au fur et à mesure que le succès du CE se renforce. En effet, les exemples de plus en plus nombreux d'OCE auparavant intégrées qui estiment plus pertinent de se scinder en deux entités spécifiques – l'une plus commerciale et l'autre plus socio-politique – confirme la difficulté de gérer différentes missions au sein d'une même organisation.

Ceci pourrait avoir comme conséquence de polariser davantage le paysage organisationnel du CE, entre les OCE qui font du commerce et celles qui se chargent de la promotion et de la garantie de la dimension équitable. Si cette polarisation peut de toute évidence accentuer les tensions internes au mouvement, elle pourrait également constituer une opportunité de collaboration entre OCE aux missions différentes mais complémentaires. Le dédoublement peut d'ailleurs être vu comme un type de collaboration privilégié entre OCE complémentaires. Pour les autres OCE individuelles, il appartient notamment aux réseaux régionaux, nationaux et internationaux de favoriser cette collaboration.

Cette étude confirme que les tensions entre les objectifs économiques, sociaux et socio-politiques qui traversent le secteur du CE se retrouvent également à l'intérieur de chaque organisation et que les réponses qui y sont apportées peuvent être diverses. L'analyse de cette diversité est indispensable afin de comprendre le CE dans sa globalité et sa complexité, loin des images caricaturales qui peuvent surgir à partir de l'observation d'une situation particulière. Si cette étude s'inscrit dans cette perspective, elle devrait bien sûr être complétée par des études empiriques plus poussées dans le but de cerner, outre les modalités de chaque profil, la manière dont ceux-ci évoluent et font évoluer l'ensemble du mouvement.

Annexe : liste des organisations rencontrées

	Organisation	Statut	Produits	Fonction économique	Profil le plus proche
Belgique	Citizen Dream	SARL ^{xii}	Artisanat	Import - détail	Commercial
	D'ici, d'ailleurs	Association	Artisanat	Import - détail	Socio-politique
	Emile	Coopérative	Artisanat	Détail	Commercial
	Ethic Store	SPRL ^{xiii}	Divers	Gros - détail	Commercial
	Fair Trade Organisatie	Association	Divers	Gros	Commercial



3^{ème} congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable

	Latino	SPRL	Artisanat	Import - détail	Commercial
	Miel Maya	Assoc – Coop	Miel et dérivés	Import - gros - détail	Dédouble
	Oxfam-Mag. du Monde	Association	Artisanat	Import - gros - détail	Socio-politique
	Oxfam-Wereldwinkels	Assoc – Coop	Alimentaire	Import - gros - détail	Dédouble
	Sjamma	Association	Textile	Import - détail	Socio-politique
	Tout l'or du Monde	Coopérative	Divers	Détail	Intégré
	Vino Mundo	SPRL	Vin	Détail	Commercial
	Weltladen	Association	Artisanat	Import - détail	Socio-politique
France (Rhône-Alpes)	ADM Grenoble	Association	Divers	Détail	Socio-politique
	ADM Lyon-Ouest	Association	Divers	Détail	Socio-politique
	ADM Vieux-Lyon	Association	Divers	Détail	Socio-politique
	ADM Valence	Association	Divers	Détail	Socio-politique
	Artisanat Sel Grenoble	Association	Artisanat	Détail	Socio-politique
	Artisanat Sel Lyon	Association	Divers	Détail	Socio-politique
	Au cabanon équitable	SARL	Divers	Détail	Intégré
	Aux 4 coins du monde	Association	Artisanat	Import - détail	Intégré
	Ayllu Valence	Association	Artisanat	Import - détail	Socio-politique
	Casayan	EURL ^{xiv}	Artisanat	Import - détail	Commercial
	D'ici et de là-bas	EURL	Artisanat	Import - détail	Intégré
	Equomondo	EURL	Divers	Détail	Intégré
	Ethiquable Gourmand	Coopérative	Alimentaire	Import - gros - détail	Commercial
	Karawan	SARL	Cosmétiques	Import - gros - détail	Commercial
	Laspid	SARL	Textile	Gros - détail	Intégré
	L'épicerie équitable	EURL	Alimentaire	Détail	Intégré
	Quat'rués	SARL	Textile	Gros - détail	Intégré
	Saldac	SARL	Alimentaire	Import - détail	Intégré
	SGAP 38	Association	Divers	Import - détail	Socio-politique
	Signaléthique	SARL	Artisanat	Import - gros	Commercial
	Sol'alter	Coopérative	Divers	Import - détail	Intégré
Soligren	EURL	Alimentaire	Détail	Intégré	
Souffle de l'Inde	Association	Artisanat	Import - détail	Socio-politique	
Royaume-Uni	Cafédirect	SARL	Café	Import - gros	Commercial
	Ganeshha	SPRL	Artisanat	Import - détail	Commercial
	Gateway	Mixte	Divers	Détail	Socio-politique
	Just Fair Trade	Coopérative	Divers	Détail	Intégré
	One Village	SPRL	Artisanat	Import - détail	Socio-politique
	People Tree	SPRL	Textile	Import - gros	Commercial
	Shared Interest	Mixte	Crédit	/	Dédouble
	Siesta	SPRL	Artisanat	Import - gros - détail	Commercial
	Silver Chilli	SPRL	Artisanat	Import - détail	Commercial
	Traidcraft	Mixte	Divers	Import - gros	Dédouble
	Twin	Mixte	Divers	Import - gros	Dédouble
	Zaytoun	CIC ^{xv}	Huile d'olive	Import - détail	Socio-politique



Bibliographie

- Bisaillon, V., Gendron, C. & Turcotte, M.-F. (2005), *Commerce équitable et économie solidaire : les défis pour l'avenir*, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable - UQAM, Montréal.
- Brown, W. A. & Iverson, J. O. (2004), "Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33:3, 377-400.
- Charlier, S., Haynes, I., Bach, A., Mayet, A., Yezpez del Castillo, I. & Mormont, M. (2007), *Fair trade facing new commercial challenges: evolution of the actors' dynamics*, Belgian Science Policy, Brussels.
- Charreaux, G. (1997), *Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance, Théorie et Faits*, Economica, Paris.
- Defourny, J., Develtere, P. & Fonteneau, B. (Eds.) (1999), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Gendron, C. (2004), *Un nouveau mouvement socio-économique au coeur d'une autre mondialisation: le commerce équitable*, Chaire de Recherche en Développement des Collectivités (Université du Québec en Outaouais), Ottawa.
- Huybrechts, B. (2007a), "Fondements et implications de la diversité organisationnelle au sein du commerce équitable", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 78:2, 195-218.
- Huybrechts, B. (2007b), *The Governance of Fair Trade Organizations. A Focus on Stakeholders' Representation*, Université de Liège, Liège.
- Laville, J.-L. (Ed.) (1994), *L'Économie solidaire. Une perspective internationale.*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Le Velly, R. (2004), *Sociologie du marché. Le commerce équitable : des échanges marchands contre le marché et dans le marché*, Université de Nantes, Sociologie, 328.
- Moore, G. (2004), "The Fair Trade movement: parameters, issues and future research", *Journal of Business Ethics*, 53:1, 73-86.
- Nicholls, A. (2006), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change.*, Oxford University Press, Oxford.
- Nicholls, A. & Opal, C. (2005), *Fair Trade. Market-driven Ethical Consumption*, Sage Publications, London.
- Nyssens, M. (Ed.) (2006), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*, Routledge, London.
- Otero, A. I. (2007), *Étude de cas de l'organisation de commerce équitable IDEAS*, Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable - UQAM, Montréal.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations: Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Poncellet, M., Defourny, J. & De Pelsmacker, P. (2004), *A fair and sustainable trade, between market and solidarity: diagnosis and prospects*, Belgian Science Policy, Brussels.
- Renard, M.-C. (2003), "Fair trade: quality, market and conventions", *Journal of Rural Studies*, 19, 87-96.
- Schümperli Younossian, C. (2006), "Le commerce équitable sous tension", in C. Auroi & I. Yezpez del Castillo (Eds.), *Economie solidaire et commerce équitable. Acteurs et actrices d'Europe et d'Amérique latine*, Presses Universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve, 49-69.
- Spear, R. (2004), "Governance in Democratic Member-Based Organisations", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75:1, 33-59.
- Wilkinson, J. (2007), "Fair Trade: Dynamic and Dilemmas of a Market Oriented Global Social Movement", *Journal of Consumer Policy*, 30:3, 219-239.



ⁱ Nous entendons par là que les conditions d'échange dans le cadre du commerce équitable ont une dimension sociale dans la mesure où elles sont assorties d'outils économiques (prix, préfinancement etc.) et sociaux (formation etc.) qui ont pour but de favoriser le développement et l'autonomie de l'ensemble des producteurs de l'organisation. Le caractère multi-dimensionnel du soutien aux producteurs sera exploré

ⁱⁱ Nous préférons le terme de « positionnement » par rapport à d'autres, par exemple celui d' « identité ». En effet, parler de positionnement confirme qu'il s'agit en quelque sorte d'un choix stratégique du ou des fondateurs de l'OCE, et non d'une donnée fixée lors de la création de l'OCE. Ce choix peut d'ailleurs évoluer avec le temps. En outre, ce terme nous semble visuellement approprié par rapport à la notion de « continuum » qui contient l'ensemble des positionnements possibles sur l'axe que nous avons proposé.

ⁱⁱⁱ Dans nos entretiens, de nombreux directeurs insistent sur le fait que ce statut permet de clarifier la fonction commerciale de leur OCE par rapport à des ONG ou des associations et peut apporter une plus grande crédibilité face à des partenaires commerciaux ou certains clients.

^{iv} Par exemple pour limiter les démarches administratives ; ou alors lorsqu'il n'y a qu'un seul entrepreneur et qu'il est dès lors impossible – ou du moins peu pertinent – de créer une association ou une coopérative.

^v Même si les autres objectifs les mobilisent également, il s'agit d'une attention particulière étant donné leurs compétences et leur lien avec l'organisation.

^{vi} Du moins, si l'OCE ne veut pas compromettre sa viabilité ni réduire son soutien aux producteurs du Sud.

^{vii} Notamment l'étude réalisée par le « PICRI Commerce équitable » au cours de la même période que notre enquête.

^{viii} Même si les deux structures de support (en Belgique et en Rhône-Alpes) ne sont pas des réseaux mis sur pied par les OCE elles-mêmes, elles jouent un rôle majeur dans la structuration du secteur ; on peut raisonnablement considérer que les organisations incluses dans leurs listes sont acceptées et reconnues comme OCE – au moins tacitement – par leurs pairs.

^{ix} En Rhône-Alpes, nous nous sommes limités aux départements de l'Ardèche, de la Drome, de l'Isère et du Rhône. Au Royaume-Uni, nous avons ciblé l'Angleterre. En Belgique, toutes les régions ont été prises en compte.

^x Il se peut qu'il y ait trois entités créées, voire plus, mais cela semble beaucoup moins fréquent, ce pourquoi nous parlerons de dédoublement.

^{xi} Outre l'objectif général de soutien aux producteurs.

^{xii} Société anonyme à responsabilité limitée

^{xiii} Société de personnes à responsabilité limitée

^{xiv} Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

^{xv} Community Interest Company