

R E G I O N



AQUITAINE



L'AQUITAINE

Ecrire l'Économie Solidaire

- Diagnostic Partagé  
de L'Économie Solidaire et de l'Innovation  
Sociale en Aquitaine -

Equipe Projet :  
Service Economie Sociale et Solidaire -  
Conseil Régional d'Aquitaine -  
Novembre 2011 -

# Remerciements

---

Nos remerciements s'adressent tout particulièrement aux partenaires qui nous ont accompagnés tout au long de la démarche et toutes celles et ceux qui ont contribué lors des différents temps et espace de la concertation.

Nous remercions également les membres actifs de la co-élaboration de cette réflexion à savoir les animateurs -rices, les membres des instances de gouvernance, les chercheurs et les professionnels intervenus lors des Grands entretiens.

Nous souhaitons aussi remercier les collectivités ainsi que les structures qui nous ont accueillie et accompagné lors des différents événements : la mairie de Bergerac, le centre socioculturel de Lacate, le Melkior Théâtre et les Délices d'Orient à Bergerac ; le Pôle Bertin et la SCIC l'Eole à Tarnos, et enfin la ville de Bordeaux, la faculté de Bordeaux 2, la Rock School Barbey et les Petits Cageots.

Les relectrices et relecteurs et celles et ceux qui ont agrémentés les débats territoriaux grâce à la qualité culinaire de leurs prestations. De la même manière, nous remercions les membres de l'association signes 33 pour la traduction des entretiens en langue française des signes.

Enfin, sont associés à ces remerciements l'ensemble des services de la Région qui ont permis à ce projet de se construire. Celles et ceux qui nous ont aidé directement par leur implication, les autres services avec qui nous souhaitons activement poursuivre notre effort de transversalité.

Et pour terminer, nous remercions en interne Bruno Laménca et Jean-Paul Chiron pour l'appui technique apporté quant à la création du visuel et de l'espace numérique collaboratif.

# *Sommaire*

---



Remerciements -----	2
Sommaire-----	3
Contextualisation et présentation de la démarche -----	5
Diagnostic Partagé-----	24
<b>Entreprendre Solidairement</b> -----	<b>25</b>
<b>Développer nos territoires solidairement</b> -----	<b>42</b>
<b>Accompagner l'innovation sociale</b> -----	<b>59</b>
Perspectives de la démarche-----	<b>69</b>

# *Contextualisation et présentation de la démarche*

---



## *Contextualisation et présentation de la démarche -*

---

<b>1. Paysage de l'Economie Sociale et Solidaire en France et en Aquitaine-----</b>	<b>6</b>
<b>1.1 L'Economie Sociale et Solidaire en France : un modèle économique en cours de consolidation</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Paysage de l'ESS en région Aquitaine : contexte de la mise en œuvre de la concertation-----</b>	<b>10</b>
<b>2. Présentation de la démarche-----</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Une concertation basée sur le principe de co-construction-----</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Méthodologie et outils -----</b>	<b>16</b>
<b>3. Retour sur la mobilisation et les données récoltées-----</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Débats territoriaux -----</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Les autres outils -----</b>	<b>23</b>

# 1. Paysage de l'Economie Sociale et Solidaire en France et en Aquitaine

## 1.1 L'Economie Sociale et Solidaire en France : un modèle économique en cours de consolidation

### 1.1.1 L'économie sociale et solidaire en France : une longue tradition

L'Economie Sociale et Solidaire (ESS) regroupe un ensemble de démarches socio-économiques, fonctionnant sur des principes d'égalité des personnes, de solidarité entre les membres et d'indépendance économique, avec pour objectif premier la raison du projet collectif et la solidité financière de la structure<sup>1</sup>.

Elle affirme et défend comme valeurs :

- La **non-lucrativité** et la juste répartition des excédents : le principe de non-lucrativité s'exprime par la prééminence de la personne sur le profit, c'est à dire par une redistribution équitable des excédents ou des bénéfices au service de l'outil de travail (investissement, ressources humaines).
- La **gestion démocratique** : C'est l'application du principe « une personne = une voix » au sein d'une instance dirigeante qui alloue un mode d'organisation et de régulation spécifique au sein de l'entreprise régis par un système de « bonne gouvernance ».
- La **libre adhésion** : L'économie sociale et solidaire implique la liberté d'adhérer à l'établissement et de se retirer à tout moment.
- La **solidarité** : L'économie sociale et solidaire propose à la personne d'adhérer et de participer à un projet collectif d'entreprise.

Dès le XIXe siècle et au cours du XXe, le législateur en créant de nouveaux statuts

juridiques, a tenté d'ancrer dans la durée le respect de ces grands principes fondateurs, donnant progressivement naissance aux quatre familles de l'économie sociale et solidaire<sup>2</sup> (à l'époque dénommée économie sociale) :

Les **associations** sont incontournables, de par leur nombre et leur rôle dans une société en profonde mutation : activités sociales, culturelles, sportives, d'insertion, etc.

La loi de 1901 et son décret d'application du 16 août 1901 reconnaissent la liberté d'association, liberté contestée, voire réprimée pendant la plus grande partie du XIXe siècle. Cette loi donne un cadre juridique à des projets collectifs voulus par des personnes associées et désintéressées. Elles peuvent ainsi mettre en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances, leur activité, un projet social, dans un but autre que de partager des bénéfices.

Les **mutuelles** sont fortement positionnées dans l'assurance des biens et des personnes, et dans le secteur de la santé : gestionnaires des régimes de la sécurité sociale, acteurs des complémentaires de santé. Fondées sur des principes de solidarité et de non discrimination, elles entretiennent de nombreux et très modernes centres de santé. Les mutuelles de santé apparaissent au XIXe siècle sous la forme de sociétés de secours mutuel. En 1898, la Charte de la mutualité leur donne un cadre juridique, repris par le Code de la mutualité de 1945, refondu en 2001.

Les **coopératives** évoluent dans la plupart des secteurs d'activités, de l'artisanat au monde bancaire. Elles se structurent autour des grands principes coopératifs actuels dès le milieu du XIXe siècle. La loi de 1867 sur la variabilité du capital leur donne un premier cadre juridique permettant de respecter le principe de libre adhésion et de « double qualité » (bénéficiaire mais également sociétaire). La loi de 1947 refond et complète

<sup>1</sup> Charte de l'Economie Sociale, document de référence du 10/05/1995 (www.ceges.org)

<sup>2</sup> DRAPERIE.J-F, *L'économie sociale, Utopies, Pratiques, Principes*. Presses de l'économie Sociale, Montreuil, 2005, 125p.

leurs règles générales de fonctionnement et d'administration : principe « une personne, une voix », droits égaux dans la gestion, réserves impartageables... Différentes formes de coopératives se sont développées: coopératives d'usagers (coopératives de consommation, HLM...), d'entreprises (coopératives agricoles, artisanales...), de production (Scop), bancaires, d'intérêt collectif (Scic), d'emploi (CAE – Coopératives d'activités et d'emploi de l'économie sociale).

Les **fondations** soutiennent des actions d'utilité sociale : recherche scientifique, éducation, culture... Issues de l'histoire ancienne de la philanthropie et du mécénat, les fondations affectent des biens ou des ressources à une cause d'intérêt général. La loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat définit les deux principes clés des activités d'une fondation : intérêt général et non-lucrativité. Celle-ci s'inscrit donc pleinement dans l'économie sociale.

### 1.1.2 L'économie solidaire en France : un système<sup>3</sup> qui se structure et s'affirme pour s'autonomiser

De **nouvelles entreprises** se créent portées par de nouveaux entrepreneurs dits entrepreneurs sociaux qui développent de nouvelles activités. Elle inclut aussi de nouvelles formes d'activités comme les initiatives de développement local, la protection de l'environnement et la solidarité internationale et tend à inclure de plus en plus de secteurs d'activités.

S'y retrouvent donc de nombreuses associations visant tous les types d'échanges, des coopératives qui visent un mode de gestion et de gouvernance plus démocratique, mais également des entreprises telles que des sociétés anonymes qui adhèrent aux principes de lucrativité limitée et de production de biens sociaux.

<sup>3</sup> Nous entendons par « système » : « un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'une finalité » (De Rosnay : 1975)

Schématiquement, en l'absence de consensus général entre les acteurs et en situation de pleine mutation, l'ESS regroupe : l'économie sociale qui intervient dans le monde de la santé, lutte contre la pauvreté, l'insertion, secteur financier, microcrédits, agroalimentaire, loisir notamment ; et l'économie solidaire qui regroupe les structures des secteurs du commerce équitable, recyclage, énergies alternatives, le bio, services aux entreprises, économie numérique. Cette définition se distingue de la précédente en ce qu'elle s'appuie non sur les statuts juridiques, mais sur l'origine des ressources et sur la production de lien social.

En somme, ce sont des structures citoyennes regroupant de nombreux types d'acteurs aux statuts juridiques différents qui construisent un modèle économique durable plaçant le l'utilité sociale au centre de leur action. L'entrée par les statuts n'est pas systématique et celle par secteur est encore peu solidifiée et en débat. Quoi qu'il en soit, c'est l'éthique de toutes ces activités qui les différencie des autres entreprises, car en ayant une finalité de service aux membres ou à une collectivité plutôt que de profits, elles instaurent la primauté des personnes sur le capital.

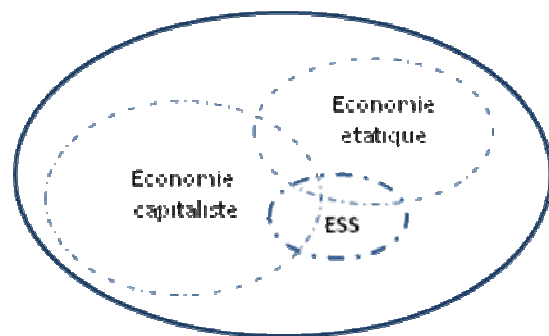


Schéma 1: Les sous-systèmes du système économique – Equipe ESS / CRA

Les transformations au sein de l'ESS ces deux dernières années témoignent qu'elle se recompose en permanence, comme si le système ESS s'adaptait aux circonstances qu'imposent les sous systèmes économiques environnants. L'ESS offrirait une alternative solidaire et plus humaine au modèle économique dominant. Le sous système ESS



dans l'espace économique est aujourd'hui celui qui enregistre le plus de croissance. Il se structure et se solidifie pendant que les autres se fragilisent face aux crises financières et culturelles. Ces acteurs veulent intervenir pour répondre aux besoins croissant des sociétés pour assurer le « bien commun ». Le système économique n'est pas isolé, il est en interaction dynamique avec d'autres systèmes : système social, système politique, « système de valeurs », tous faisant partie intégrante d'un système de niveau hiérarchique plus élevé qu'est le système « société »<sup>4</sup>.

En France, entendue sous l'angle juridique des statuts, l'ESS au niveau national en 2010, c'est 200 000 établissements, 2 350 000 salariés. Ce qui représente globalement 8% de la richesse nationale et 10% des emplois. Depuis 2000, l'emploi dans ce secteur a progressé de 23%, essentiellement lié au dynamisme associatif comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Le Député Francis Vercamer en charge d'une mission confiée par le Premier Ministre en octobre 2009 a rendu un Rapport en Avril 2010 intitulé : « L'Economie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi ». Il s'agit à partir de constats et d'observations de faire un certain nombre de propositions pour accompagner les entreprises de ce secteur dans leur projet de développement et de création d'emplois.

S'appuyant ensuite sur trois grands constats : il s'agit d'un secteur économique important, divisé et en manque de reconnaissance ; les acteurs souhaitent une meilleure prise en compte institutionnelle de leurs spécificités et

préoccupations ; la nécessité d'une approche nouvelle et spécifique des atouts et potentiels des entreprises de l'ESS.

Le rapport formule quatre orientations générales : en premier lieu, permettre une meilleure connaissance favorisant une meilleure reconnaissance des acteurs ; promouvoir une nouvelle politique d'aide et d'accompagnement en leur donnant accès aux outils du droit commun ; promouvoir une politique active spécifique à l'ESS ; permettre une meilleure prise en compte de l'ESS par les services publics.

La dernière partie du rapport contient 50 propositions réparties selon les 4 orientations formulées précédemment concernant essentiellement la politique de l'État. Il faut ajouter en 2010 à ce rapport, la publication au Journal Officiel des modalités et critères d'attribution de 100 M€ à l'ESS au titre du grand emprunt.

Rattraper par son hétérogénéité, les groupes d'acteurs définis historiquement par les statuts n'ont pour la plupart pas le sentiment de participer au même mouvement que les entrepreneurs sociaux. Ainsi, en cours de structuration, l'ESS est soumise par son élargissement à des conflits pour lesquels un certain nombre d'efforts de consensus doivent être opérés pour tendre vers la reconnaissance d'un modèle collectif.

Les acteurs traditionnels relevant de l'économie sociale émettent des réserves à la définition d'une nouvelle typologie dépassant l'entrée par statut et changeant la nature de leur relation avec le système capitaliste

	Etablissements (arrondis)		Emplois (en milliers de personnes physiques)		Masse (en millions d'euros)	
Associations	165 750	83,4%	1 815	77,2%	34 822	69,0%
Coopératives	25 255	12,7%	321	13,6%	9 492	18,8%
Mutuelles	6 515	3,3%	148	6,3%	4 414	8,7%
Fondations	1 150	0,6%	67	2,9%	1 750	3,5%
Economie sociale	198 670	100,0%	2 350	100,0%	50 477	100,0%

Source : ACOSS-URSSAF et MSA – Traitement R & S.

Tableau1 : Le poids de l'économie sociale en France en 2010

<sup>4</sup> CASTEL.O, *Une démarche d'analyse systémique pour appréhender l'économie sociale et solidaire au sein du système*

*économique*, CREM, 2009, 13p.

pendant que d'autres encouragent une redéfinition de la nature de ces interactions avec les autres systèmes économiques et particulièrement avec le système capitaliste. Ces efforts de consensus et de reconnaissance collective doivent veiller à cerner ces jeux d'acteurs en vigueur pour assurer la définition de stratégies partagées.

Une des raisons principales de cette structuration émergente est due à la définition et l'affirmation progressive des pratiques du développement durable ces deux dernières décennies, qui intègrent et place l'ESS aujourd'hui comme son versant économique. De nouveaux modèles d'activités émergent (Commerce équitable, Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectifs, ressourceries etc.) et appellent à se structurer dans un cadre d'action commun et transversal.

L'enjeu principal de l'ESS sur les territoires actuellement est la « force transformatrice » du modèle (Patrick Viveret, 2011): sa capacité à se transformer de façon endogène, à se solidifier pour se développer par la suite de façon harmonieuse sur les territoires. Ce processus de structuration en cours amène l'ESS à passer d'une pratique militante alternative à une pratique institutionnalisée légitimée par la gouvernance territoriale et la durabilité.

C'est dans ce contexte qu'en janvier 2009, à l'initiative de Claude Alphandéry, le Labo de l'ESS a vu le jour. Véritable *think tank* (réservoir à idées), ce collectif se veut un groupe de réflexion et d'influence sur les problématiques relatives au développement de l'ESS à l'échelle nationale. Il regroupe des dizaines d'acteurs du secteur, des chefs d'entreprises, des syndicats et de nombreuses personnalités tels qu'Edgar Morin, Stéphane Hessel, Laurent Fraisse, Tarik Ghezali.

En octobre 2010, après quelques mois d'activité, le labo de l'ESS a lancé un appel à la production collective de Cahiers d'espérances sur les territoires en vue de réaliser les Etats Généraux l'ESS (juin 2011) et de définir des propositions concrètes pouvant influencer la politique nationale en la matière. Une

mobilisation locale s'est alors affirmée en France, avec plus de 500 cahiers d'espérances, de multiples initiatives et manifestations ont été organisées par des acteurs, des réseaux et des collectivités dans tous les territoires.

## 1.2 Paysage de l'ESS en région Aquitaine : contexte de la mise en œuvre de la concertation

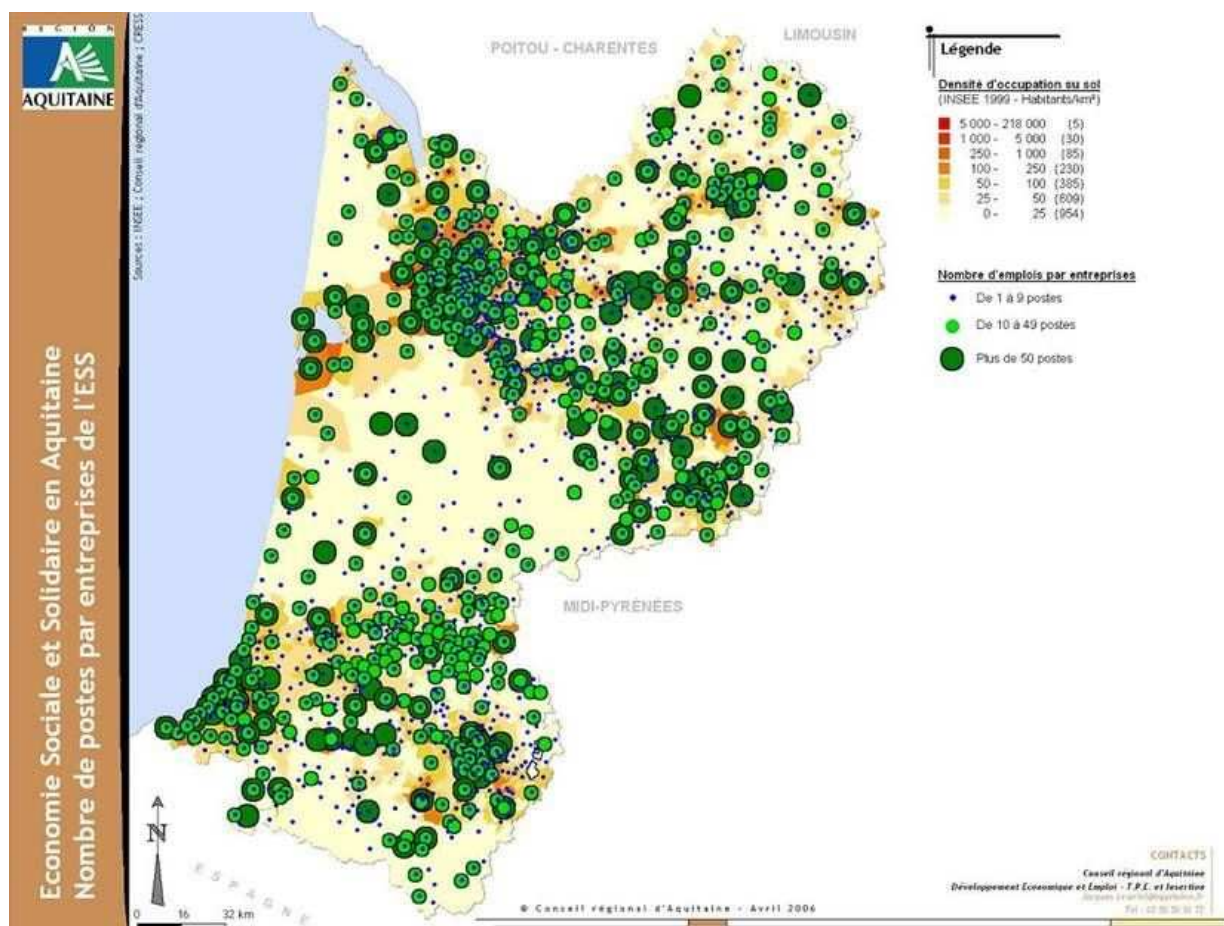
### 1.2.1 Faits et chiffres généraux de l'ESS en Aquitaine

Dans le cas spécifique de cette étude, nous nous sommes spécifiquement intéressés à l'ESS en Aquitaine. Ce territoire composé de cinq départements est caractérisé par son hétérogénéité tant naturelle, culturelle qu'économique. Entre terre à l'est, mer et forêt à l'ouest, montagnes au sud, il n'y a que très peu de culture de connexions entre les territoires ce qui rend complexe sa caractérisation.

Le territoire aquitain comme tout territoire est une entité qui puise son potentiel de développement dans ses ressources locales (activités, acteurs, réseaux...). Ces caractéristiques du territoire aquitain sont primordiales pour comprendre certains faits tels que l'habitude de regroupement d'acteurs au sein de tel ou tel bassin de vie, reflet des dynamiques locales.

En Aquitaine, selon le bilan de l'emploi en 2010 de l'association « Recherches et solidarités », la part de l'ESS dans l'emploi privé est de 13,0%, dans l'emploi total (privé et public) il est de 9,7%. Ce qui l'élève respectivement au 16<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> rang national des régions en France. La répartition des entreprises de l'ESS à l'échelle régionale est homothétique avec les autres données démographiques et socio économiques. A savoir, que ces entreprises étant fortement ancrées territorialement, leur répartition est calquée sur les bassins de populations.

Il est toutefois à noter que dans les bassins en forte déprise, les entreprises associatives sont



souvent les employeurs qui résistent le mieux du fait de leur mode de fonctionnement et de leur principe qui ne réside pas dans la rémunération du capital investi mais dans la primauté du service aux personnes et à la population. C'est le cas par exemple dans le Nord Dordogne où de nombreuses initiatives continuent de voir le jour dans des domaines aussi variés que l'aide à domicile, l'éco habitat, les ressourceries. Les données sont celles de 2005 mais l'évolution géographique des emplois n'est pas perceptible d'une année à l'autre à cette échelle.

Les groupements d'acteurs de l'ES structurés à plus large échelle sont les réseaux régionaux. Complexes et peu lisibles ces derniers ne sont pas connectés entre eux. Afin de visualiser leur structuration, ces derniers ont été recensés par secteur d'activité puis agencés sur un organigramme. Ce référencement permet d'avoir une première représentation du niveau de mise en réseau des différents secteurs.

Ce schéma représente les têtes de réseaux<sup>5</sup> par secteurs croisés à celles par statut. La CRESS (Chambre Régionale de l'ESS) est la tête de réseaux, chaperonnant les têtes de réseaux sectorielles. Les deux têtes de réseaux figurant en orange sont celles n'appartenant pas à la CRESS (RADSI et le CREN).

Le MOUVES (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux) est un mouvement récent qui regroupe des entrepreneurs sociaux (personnes morales). Il développe « une autre approche que celle de l'entrée statutaire pour développer une ambition ne reposant pas uniquement sur une approche quantitative mais centrée sur la perméabilité des frontières avec l'économie classique »<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Nous entendons par réseau : « L'ensemble des personnes et de structures ayant décidé, de façon formelle ou informelle d'entretenir des relations privilégiées pour faciliter l'exercice de leurs engagements contractuels. » P133 - SAVY.M & VELTZ. P, *Economie globale et réinvention du local*, Edition de L'Aube, Monde en cours, 1995, 190 p.

<sup>6</sup> Christian Valadou, représentant du Mouves, Président d'Aquitaine active, entretien du 23 juin 2011 « La place et la reconnaissance accordée aux acteurs de l'économie solidaire dans l'économie en général. »

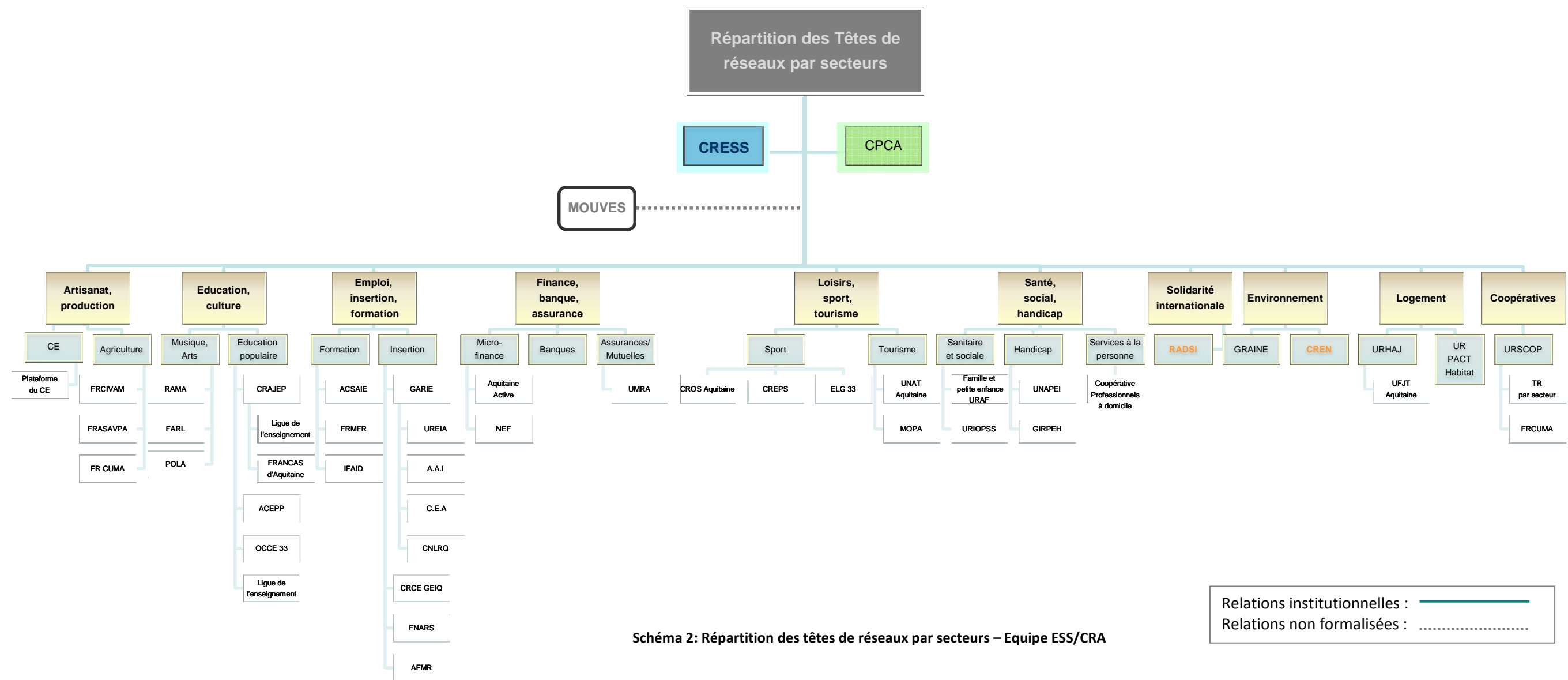


Schéma 2: Répartition des têtes de réseaux par secteurs – Equipe ESS/CRA

Relations institutionnelles : —  
 Relations non formalisées : - - - - -

FRCIVAM	Fédération Régionale des Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural	CRLRQ	Comité Régional de Liaison des Régies de Quartier
FRASAVPA	Fédération Régionale des Associations de Salariés Agricoles de l'Agriculture	CRCE GEIQ	Comité Régional de Coordination et d'Evaluation (CRCE) des Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ)
FRCUMA	Fédération Régionale des Coopératives d'Utilisation du Matériel Agricole	FNARS	Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale
RAMA	Réseau Aquitain des Musiques Actuelles	AFMR	Association pour Formation en Milieu Rural
FARL	Fédération des Radios Associatives d'Aquitaine	CROS	Comité Régional Olympique et Sportif d'Aquitaine
CRAJEP	Comité Régionale des Associations de Jeunesse et d'éducation Populaire	CREPS	Centre d'Education Populaire et de Sport
ACEPP	Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels	ELG 33	Emploi Loisirs Gironde
OCCE 33	Office Central de la Coopération à l'Ecole	UNAT	Union nationale des Associations de Tourisme et de plein air d'Aquitaine
ACSAIE	Association Cantonale "Solidarité Aide Insertion Sociale"	MOPA	Mission des Offices de Tourisme et Pays Touristiques d'Aquitaine
FRMFR	Fédération Régionale des Maisons Familiales Rurales	GIRPEH	Groupement Interprofessionnel Régional pour la Promotion de l'Emploi des Personnes Handicapées
IFAID	Institut de Formation et d'Appui aux Initiatives de Développement	RADSI	Réseau Aquitain pour le Développement et la Solidarité Internationale
GARIE	Groupement Aquitain des Réseaux de l'Insertion par l'activité Economique	CREN	Conservatoire Régional d'Espaces Naturels d'Aquitaine
UREIA	Union Régionale des Entreprises d'Insertion d'Aquitaine	URHJ	Union Régionale pour l'Habitat des Jeunes
AAI	Aquitaine Associations Intermédiaires	URFJT	Union Régionale des Foyers et services pour Jeunes Travailleurs
CEA	Chantier Ecole Aquitaine	URSCOP	Union Régionale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production

Bien que cet organigramme permette une meilleure lisibilité du paysage de l'ESS en Aquitaine, il n'est nullement représentatif de l'ensemble des acteurs dans la mesure où celui-ci ne se réfère qu'aux acteurs fédérés, soit la moitié des structures de l'ESS en Aquitaine.

### 1.2.2 La gestion institutionnelle de l'ESS en Aquitaine

La délégation interministérielle à l'économie sociale (DIES), placée sous l'autorité du premier ministre, devenu délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation et à l'économie sociale (DIIESES) en 2006, est aujourd'hui placée sous l'autorité du Ministère de l'économie.

Du côté des instances d'interventions institutionnelles nationales en Aquitaine, le Secrétariat Général des Affaires Régionales (SGAR) qui est le représentant de la Direction Générale de la Cohésion Sociale, existe depuis 2005 et est en charge de veiller à l'application des prérogatives de l'Etat.

Concernant la fonction de veille territoriale, il existe le Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale puis les Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire.

La Région Aquitaine quant à elle, s'est d'abord dotée en 2001 d'une politique spécifique dédiée aux acteurs de l'Insertion par l'Activité Economique. En s'appuyant sur le règlement d'intervention de l'Insertion par l'Activité Economique permettant d'apporter une aide aux têtes de réseaux, la Région Aquitaine est intervenue dès la création de la CRESS en 2000 par une aide en fonctionnement puis à compter de 2004 en soutien à l'URSCOP.

La Région Aquitaine à l'instar de la quasi-totalité des Régions à partir de 2004, a créé une ressource dédiée à l'ESS via un poste de chargé de mission en juin 2005 inséré au sein du service IAE/ESS, lui-même appartenant au Pôle Développement Economique et Emploi de l'organigramme régional.

Au-delà des ces interventions, l'aide de la

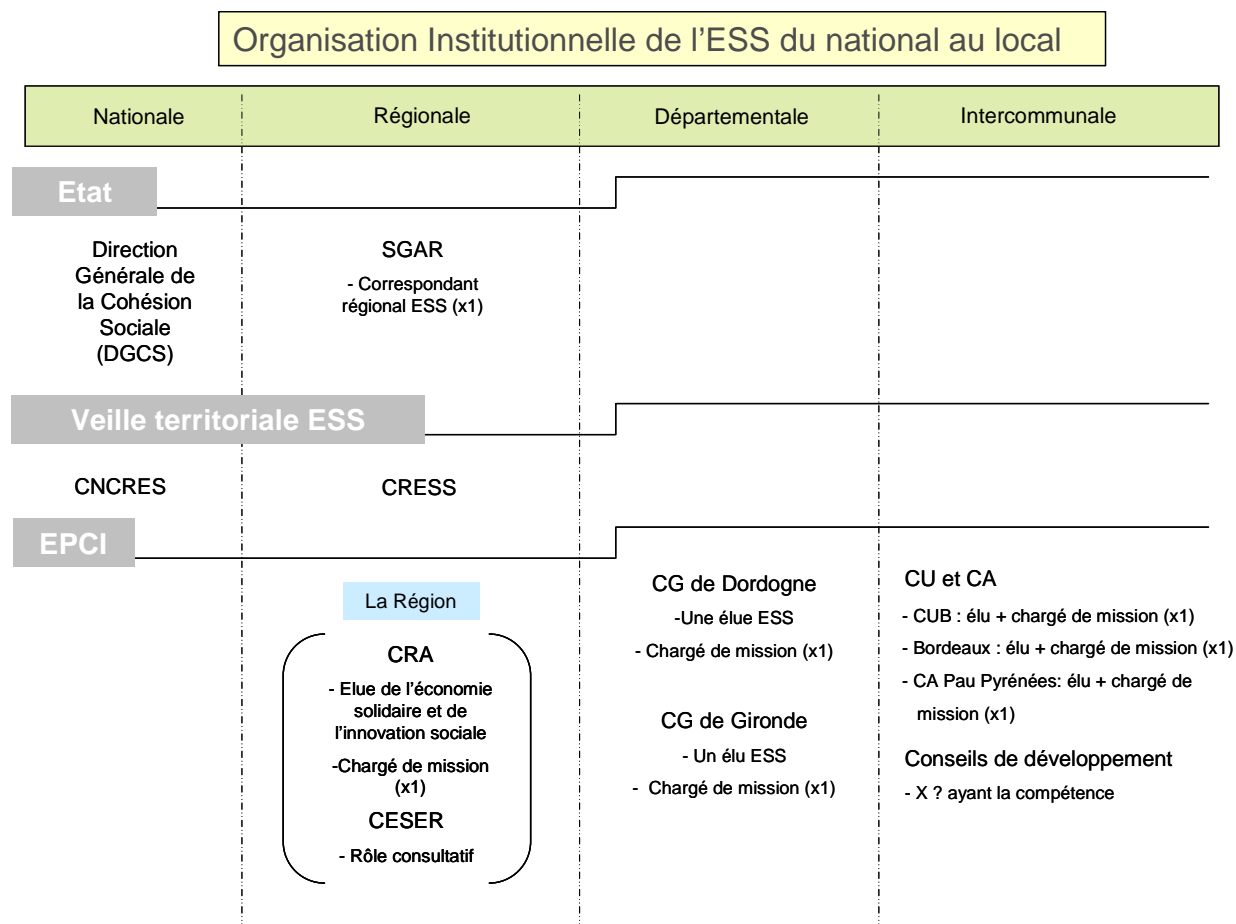


Schéma 3: Organisation institutionnelle de l'ESS du national au local - Equipe ESS/CRA – Juin 2011.

Région se concentrait sur les 200 entreprises de l'IAE avec des aides en conseils, subvention de fonctionnement et d'investissement, selon les différentes phases de vie des structures (aide au démarrage, au développement et à la diversification d'activités) dans un objectif de structuration économique et de développement de l'offre d'insertion sur le territoire régional. Cette politique reste un axe majeur de l'intervention régionale intervenant en faveur des acteurs de l'IAE à près de 2,5 millions d'euros en 2011.

A compter de 2006 va être mise en place une politique de soutien aux acteurs de l'ES en s'appuyant sur un règlement d'intervention spécifique voté en mars 2006, complété en décembre 2008 en faveur des coopératives puis en octobre 2010 pour les Coopératives d'Activités et d'Emploi. Cette politique peut se lire selon deux axes:

- **La promotion** : Mise en place et co-organisation de temps forts tels que les assises sur l'innovation dans l'ESS en 2006, les finances solidaires en 2007, la transformation d'associations en coopératives en 2008 ; Edition du guide pratique de l'ES en Aquitaine en collaboration avec la SCOP Alternatives économiques en 2007 ; Participation active à l'organisation le mois de l'ESS ; Commerce équitable en 2009...

- **La structuration des entreprises et des initiatives** : Soutien aux têtes de réseaux : CRESS et URSCOP ; Soutien aux outils financiers et à l'expertise financière des structures de l'ESS, via Aquitaine Active ; Appel à projets Mutualisation favorisant la création de pôles d'ESS au service du développement durable des territoires ; le soutien au fond d'amorçage des micros projets associatifs et coopératifs et à la création de SCOP et de SCIC (coopératives) ; l'aide à la création et au développement des CAE et des couveuses<sup>7</sup>. Le cumul des aides annuelles à l'ESS par le Conseil Régional d'Aquitaine est de 3,3 M€ en 2011 dont 2,5M€ pour l'IAE.

Il faut bien entendu rajouter à ces aides spécifiquement dédiées à la structuration économique des acteurs, l'ensemble des aides sectorielles (sports, culture, industrie, tourisme, coopération internationale, jeunesse...) et des aides à la formation ainsi qu'aux politiques territoriales contractuelles des autres services.

**En ce qui concerne les autres niveaux institutionnels, deux départements et trois agglomérations bénéficient de service spécialement dédiés à l'ESS pour affirmer leur soutien public envers ce secteur.**

Les niveaux institutionnels ne bénéficiant pas de services spécifiques dédiés à l'ESS, ne sont pas pour autant dépourvus de ce champ de compétences. Elles agissent dans ce domaine par des entrées sectorielles s'y rattachant.

Le développement économique est une des compétences principales de la région, qui a été confirmé par la loi du 13 août 2004. Si toutes les collectivités interviennent économiquement, c'est à la région de "coordonner sur son territoire les actions de développement économique des collectivités territoriales et de leurs groupements ».

Bien que les secteurs d'activités soient répandus et structurés territorialement (exemple de l'IAE, du secteur médico social...) et que les institutions publiques s'emparent progressivement de la compétence ESS, il n'y a pas pour l'instant de lecture formalisée du modèle de l'ES en Aquitaine permettant l'identification des acteurs à leur modèle d'appartenance, ni de stratégie transversale commune stimulant leur implication et reconnaissance mutuelle.

C'est dans ce sens que Bérénice Delpeyrat-Vincent, vice-présidente à l'économie solidaire et à l'innovation sociale du Conseil Régional depuis 2009, souhaite co-construire durant sa mandature, un cadre d'action stratégique globale pour encadrer une politique régionale partagée de l'ES.

<sup>7</sup> La couveuse incarne un système de contraintes et de repères dans lequel les entrepreneurs à l'essai font l'apprentissage de leur future autonomie (Agence pour la création d'entreprise).

## 2. Présentation de la démarche

Ce schéma régional de développement de l'ESS en Aquitaine afin d'être partagé a été co-élaboré avec les acteurs par le biais de la mise en place d'une concertation.

### 2.1 Une concertation basée sur le principe de co-construction

Un croisement entre les politiques territoriales et les politiques de développement durable a été réalisé lors du Forum de Vienne en 1998, ce qui engendra la diffusion de l'idée de « politiques intégrées de développement territorial durable ». On parle généralement d'une politique intégrée lorsque l'on évoque une action coordonnée entre un ensemble d'acteurs privés ou publics, se situant à des niveaux ou des échelles différentes, qui agissent sur un même problème.

La gouvernance territoriale désigne « une politique multisectorielle et librement décidée puis mise en œuvre par une grande diversité - la plus exhaustive possible - d'acteurs (public, privé, associatif, communautaire, jeunes, vieux, femmes, hommes, etc.) qui apportent des perspectives spécifiques, afin d'enrichir la vision globale des territoires dans laquelle chacun doit pouvoir se reconnaître » (Malick Gaye : 2007).

La bonne gouvernance est un des principes fondateurs de l'ESS, le projet du schéma a ainsi été abordé de telle manière à impulser une réflexion territoriale en collaboration avec les acteurs locaux. Celle-ci s'amorce avant tout par une consultation de besoins et enjeux du développement de l'ES en Aquitaine. Pour mettre en place cette consultation, il a ainsi été choisi de réaliser une concertation régionale<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> « Dans le cadre de la gouvernance territoriale, le politique n'est plus défini en terme de domination légale et rationnelle mais avant tout par la mobilisation de groupes sociaux, d'institutions, d'acteurs publics et privés qui bâtissent des coalitions et élaborent des projets collectifs » (BAGNASCO: 1997).

Un changement subtil de considération du rôle alloué à la société civile dans sa contribution aux politiques publiques est identifiable. Jusqu'à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, le rôle de la société civile dans les politiques publiques reposait sur une logique de coproduction, c'est-à-dire à la participation de cette dernière à la mise en œuvre des politiques publiques. Aujourd'hui, c'est une logique de co-construction qui est prônée dans la gouvernance territoriale, c'est-à-dire une inclusion en amont de la société civile par sa participation à « la définition ou à l'élaboration des politiques publiques elles-mêmes »<sup>9</sup>. La volonté d'appropriation de ces nouvelles pratiques est visible au sein de certaines collectivités qui tentent de rendre effectif ce processus de gouvernance.

C'est dans cette logique que le service ESS du CRA a souhaité élaborer son projet de Schéma aquitain de développement de l'économie solidaire (ES) et de l'innovation sociale par un processus de co-construction. Pour mettre en place ce nouveau modèle de gouvernance territoriale, c'est le procédé type de la « concertation » qui a été retenu.

L'ambition étant de parvenir à la définition d'un projet collectif global de l'ES en Aquitaine par une approche participative, transversale, consensuelle et fédératrice. Selon Bérénice Vincent, l'approche de la co-construction est « l'expression de la volonté d'avancer ensemble vers un élargissement et une consolidation de l'ES en Aquitaine permettant son développement ».

Les objectifs de la concertation sont les suivants :

- Définition d'une identité commune entre les acteurs,
- Définition d'un projet commun entre les acteurs des différents secteurs qu'englobe l'ES,
- Recensement : des besoins, attentes et enjeux communs des acteurs,

---

<sup>9</sup> VAILLANCOURT.Y, «Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale dans la coproduction et la co-construction des politiques publiques», Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) Janvier 2008, 39p.

- Faire émerger une volonté de coordination, de lisibilité et légitimité de cette autre économie.

Le souhait de la vice-présidente à l'économie solidaire et à l'innovation sociale est d'ouvrir cette réflexion à l'ensemble des acteurs du secteur en outrepassant les conflits existants au sein du secteur – c'est pourquoi il a été retenu de nommer la démarche « L'Aquitaine, écrire l'économie solidaire ». A cette occasion un nom et un logo lui a été alloué.



**L'AQUITAINE**

**Ecrire l'Économie Solidaire**

« L'économie solidaire est une économie qui fait du développement humain sa priorité, nous invitant de fait à ouvrir le débat sur notre système de valeurs, sur l'utilité sociale de nos activités et la mesure de la richesse » - *Bérénice Vincent-Delpeyrat, Vice présidente à l'économie solidaire et à l'innovation sociale, Conseil Régional d'Aquitaine.*

## 2.2 Méthodologie et outils

Le groupe de travail préparatoire du schéma de la concertation a permis de dégager trois thématiques distinctes sur lesquelles allait s'axer la concertation, à savoir : l'entrepreneuriat solidaire, le développement territorial et enfin l'innovation sociale.

Après une appropriation des problématiques générales de ces dernières et au vu du contexte aquitain, une grille de lecture<sup>10</sup> préalable à la préparation des différents outils de concertation a été définie, en voici les axes principaux :

- 1) Entreprendre solidairement : L'accompagnement des différentes phases de vie des structures ES ; L'optimisation

des pratiques et la formation des acteurs ; La place du dialogue social dans l'économie solidaire

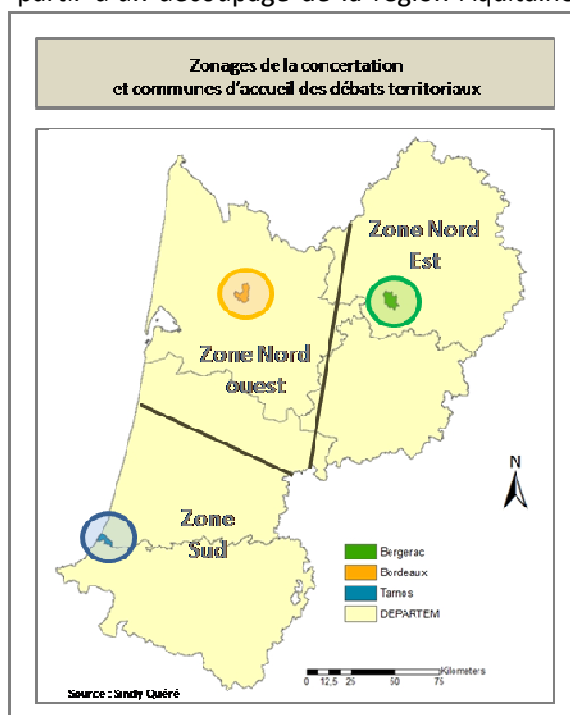
- 2) Développer nos territoires solidairement : La valorisation et capitalisation des initiatives territoriales remarquables ; La coordination des acteurs ; La lutte contre les inégalités territoriales
- 3) Innover solidairement : Les indicateurs de richesse et la mesure de la performance sociale et environnementale ; L'intérêt de la capitalisation des initiatives innovantes ; L'innovation sociale à l'épreuve des changements d'échelles

Pour mettre en place cette concertation, différents outils prônés par les nouveaux modèles de gouvernances ont été retenus, à savoir : des débats territoriaux, un espace numérique collaboratif, une série de grands entretiens publics et un questionnaire.

### 2.2.1 Les outils de la concertation

- Les Débats territoriaux<sup>11</sup>

La dimension spatiale de la concertation a été affirmée par le choix de l'outil « débat territorial ». Ce dernier a été appréhendé à partir d'un découpage de la région Aquitaine



Carte 1: Zonage de la concertation - Equipe ESS/CRA

<sup>10</sup> cf. Annexe n°2 : Grille de lecture de la concertation

<sup>11</sup> Cf. Annexe n°3 : Comptes rendus des débats territoriaux



en trois zones (Zone Nord-ouest, Nord-est et Sud). Ces trois zones géographiques différenciées (carte ci-dessous) ont été choisies de telle manière à couvrir trois aires semblables, cohérentes en Aquitaine et accessibles au plus grand nombre. Pour la tenue des débats, trois lieux et dates ont ainsi été retenus : Le premier à la salle polyvalente du centre social de la Brunetière et au Melkior Théâtre de Bergerac pour la zone Nord-est (le 26/04), un autre au pôle Bertin à Tarnos<sup>12</sup> pour la zone Sud (le 28/04), et enfin le dernier à la Rock School Barbey de Bordeaux pour la zone Nord Est (le 1/07). Dans chacune de ces villes, il a été ainsi fait appel à des acteurs locaux relevant de structures de l'ES locales.

Le format d'animation a été abordé de telle façon à dégager progressivement : un état des lieux, les enjeux sous-jacents et les perspectives de la thématique au sein de chaque atelier.

- Les grands entretiens publics

A partir des intérêts et retours des participants de la concertation, ont été retenus



plusieurs champs d'action à approfondir soit par filière / par thématique (culture, agriculture, jeunesse, recherche et ES, utilité sociale des entreprises...)

De grands témoins, des acteurs impliqués professionnellement ou bénévolement et des représentants institutionnels de l'ES ont ainsi été conviés à des entretiens au mois de juin, afin d'apporter leur point de vue sur des questions transversales. Au final, sept échanges ont été réalisés sur deux demi-journées, le 15 et le 23 juin 2011<sup>13</sup>, sous un format de 45 minutes à 1h30 chacun, animés par un journaliste économique.

Afin que ces entretiens soient accessibles au plus grand nombre, ils ont fait l'objet d'un doublage en Langue de Signe Française (LSF) et d'une couverture médiatique via la WebTV

<sup>12</sup> Le premier lieu aquitain en phase de devenir un pôle de coopération local de l'ES

<sup>13</sup> Cf. Annexe n°3: Programme des Grands Entretiens

du Conseil régional retransmis en direct sur son site web ([www.aquitaine.fr](http://www.aquitaine.fr)). Actuellement les versions podcastables sont disponibles en ligne. Le 15 juin 2011 a été l'occasion pour des professionnels aquitains de l'ES de débattre sur des thématiques précises à partir d'une entrée sectorielle. Les entretiens du 23 juin 2011 quand à eux, à caractères plus

conceptuels, on été conçus de telle manière à être une base de réflexion sur les liens développés



entre l'ES, la société et la recherche aujourd'hui. A cette occasion, ont été accueillis deux grands noms de la recherche universitaire française en la personne de François Dubet (sociologue, Université Bordeaux II) et Patrick Viveret (philosophe, ancien rapporteur de la Cour des comptes).

- Le Wiki de l'ES en Aquitaine

Le wiki de l'économie solidaire est un espace Internet collaboratif (<http://ess.aquitaine.fr/>). Chacun peut y suivre l'avancée du projet, contribuer, télécharger des documents (textes, vidéos, fichiers audio, etc.). Cet outil a été retenu et pensé de telle manière à instaurer une continuité du dialogue entre la Région et les acteurs et ainsi d'affirmer le souci de transparence de la démarche.

- Questionnaires de l'ES

Un questionnaire<sup>14</sup> à destination des salariés des structures de l'ES a été réalisé afin de capter un certain nombre d'attentes et de besoins que les discussions de groupe n'auraient pas pu faire ressortir. Ce questionnaire est un moyen de compléter la démarche de concertation, qualitative, par des aspects plus statistiques. Il traite tant de la vie de la structure, des relations humaines dans l'entreprise, que de la formation des acteurs, de leurs représentations quand à l'ES et de leur mise en réseaux. Afin d'avoir un avis d'expert nous avons soumis le questionnaire à Fabien Reix, sociologue et statisticien de Bordeaux 2. L'administration de ce dernier

<sup>14</sup> Cf. Annexe n°4 : Questionnaire de l'économie solidaire

s'est effectuée lors des débats territoriaux et sur le wiki grâce à la fonction Google du questionnaire en ligne.

## 2.2.2 Présentation de la gouvernance du projet

En ce qui concerne la gestion globale du projet, voici sur le schéma ci-après, son organisation telle qu'elle a été définie à l'origine.

Solidaire (CRESS, URSCOP, Crédit Coopératif, Fondation de France), de Robert LAFORE (IEP), Luc PABOEUF, président du CESER Aquitaine. Il s'est réuni une première fois le 16 mars avec comme retours principaux, la nécessité de mieux expliciter les termes et de bien préciser le périmètre de l'économie solidaire

L'équipe de projet ensuite regroupe, le maître d'œuvre (MOE) principal incarné par l'équipe ES du CRA, ainsi que le groupe de suivi (GS). Cette autre instance de gouvernance

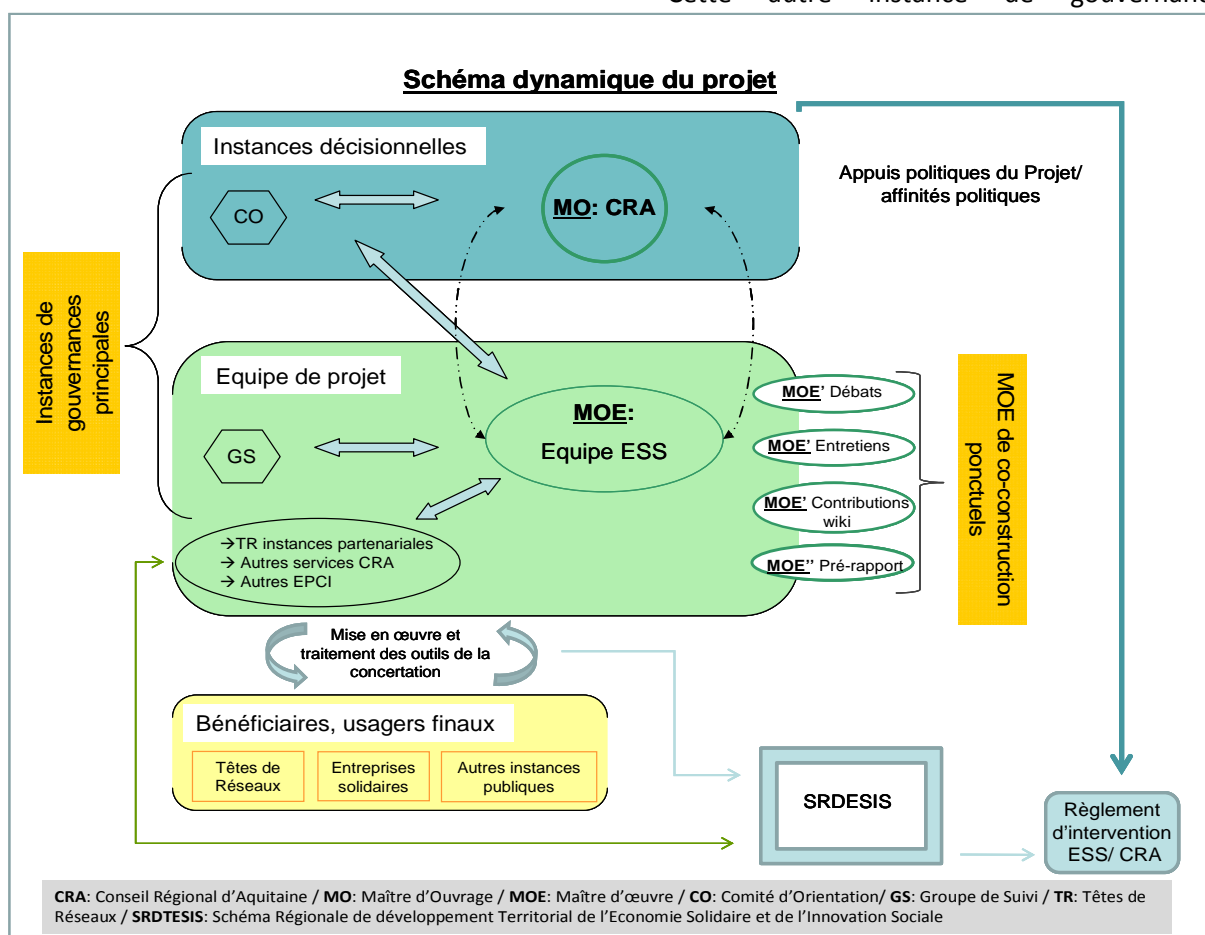


Schéma 4: Schéma dynamique de concertation - Equipe ESS/CRA

Au niveau des instances décisionnelles, on retrouve le Maître d'Ouvrage (MO) incarné par le Conseil Régional et son élu ainsi que le comité d'orientation<sup>15</sup> (CO). Ce comité se veut être le garant permanent des contenus et est en charge notamment d'alerter la Région en cas d'écarts ou de différents perçus lors des différentes phases. Il est composé de personnalités représentatives de l'Economie

composée de professionnels de l'économie solidaire, qui a pour vocation d'accompagner et valider étape par étape la progression de la concertation s'est réunie quatre fois lors de grandes étapes et a assuré un suivi régulier du déroulement de chaque étape en y participant activement.

Enfin, les bénéficiaires des outils de concertation sont les têtes de réseaux, les acteurs de l'ES et autres EPCI, où les données récoltées auprès de ces derniers seront traitées et analysées par le MOE principal.

<sup>15</sup> Cf. Annexe n°5 Les membres du comité d'orientation et du groupe de suivi

Tout au long de la définition des outils, de leur contenu et mise en œuvre, le MOE est en constante relation avec l'élue.

Cette concertation régionale de l'ES instituée par le Conseil Régional d'Aquitaine, est impulsée et portée par son élue, Bérénice Vincent-Delpeyrat et le service ES.

Un comité de lancement de la démarche a pris place au mois de février. En ce qui concerne la dimension temporelle de la concertation, sa période active s'étend sur une durée de dix mois. Ci-après le planning de la démarche :

	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	janvier
Phases de la concertation	Comité de lancement											Rapport final et plénière de présentation
			Débats territoriaux									
				Diffusion des questionnaires								
					Entretiens							
						Analyse des données et Pré-rapport						
Pilotage		GS & CO		GS		GS		GS & CO		GS		
									retour vers les territoires et les acteurs			

Tableau 1: Planning prévisionnel de la concertation

### 3. Retour sur la mobilisation et les données récoltées

La mobilisation s'est élevée à 148 personnes lors des débats territoriaux, une cinquantaine lors des entretiens et une quinzaine de contributions ont été obtenues sur le wiki.

#### 3.1 Débats territoriaux

##### 3.1.1 Provenance géographique des participants

A l'échéance des trois dates, les débats territoriaux auront enregistré un effectif cumulé de 148 participants. Ils ont réuni respectivement, 38 personnes à Bergerac, 50 à Tarnos et 60 à Bordeaux.

Nombre de participants par atelier et débats				
	Bergerac	Tarnos	Bordeaux	Total
Entreprendre solidairement	12	16	18	46
Développer nos territoires solidairement	16	23	25	64
Innover solidairement	10	11	17	38
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>148</b>

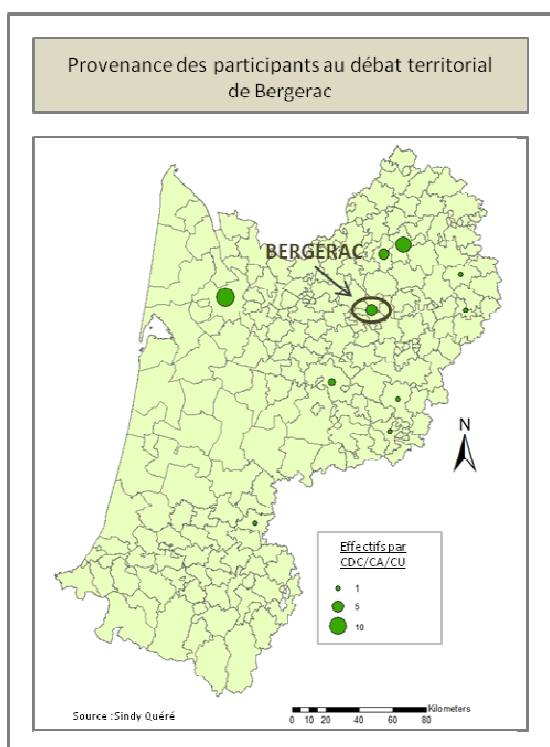
Tableau 2: Effectif de participation par débat et ateliers

Pour avoir un regard sur la provenance des participants de chacun des trois débats territoriaux, une localisation par collectivités locales d'appartenances (Communauté d'agglomération (CA), Communauté Urbaine

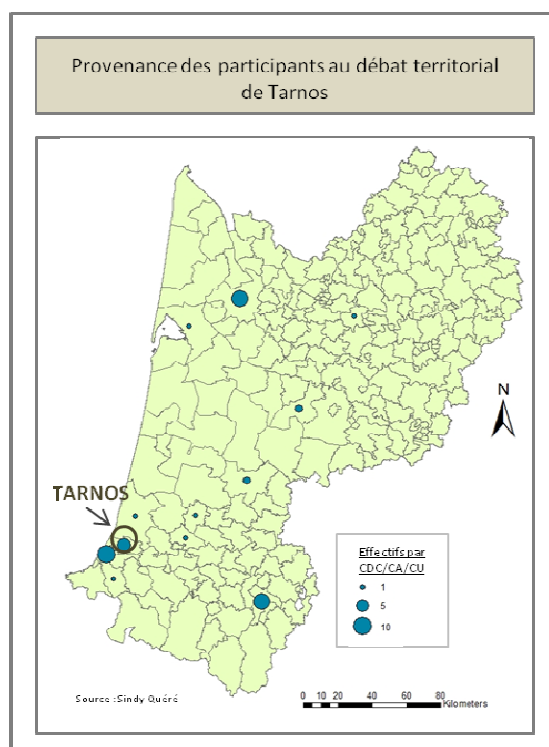
(CU) et Communauté de communes (CDC)) est présentée ci-dessous.

Sur les 38 participants de Bergerac, si l'on regarde les lieux de provenances des acteurs mobilisés, 5 personnes provenaient de la CDC du Bergerac Pourpre, 9 personnes de la Communauté d'agglomération périgourdine, 5 de la CDC Astérienne Isle et Vern.

Le périmètre le plus représenté est la Communauté d'Agglomération périgourdine et la CDC Astérienne Isle et Vern qui lui est accolée. Pour ces dernières localités, nous pouvons émettre l'hypothèse que les « personnes ressources » locales et appuis politiques présents ont relayé l'événement. En revanche, nous ne sommes pas parvenus à toucher l'espace correspondant au pays du Périgord Vert au Nord de ces dernières, alors qu'il renferme des structures socialement innovantes de la région. De la même manière, l'agglomération d'Agen et ses Epci voisines n'ont pas été mobilisées par la démarche. De façon générale, la faible représentation du Lot et Garonne est remarquable. A ce sujet d'ailleurs, il est à souligner que les personnes préinscrites à l'événement ne s'étant pas déplacées au final (6 personnes) provenaient majoritairement de ce même département. Si l'on regarde maintenant les lieux de



Carte 2: Provenance des participants au débat de Bergerac



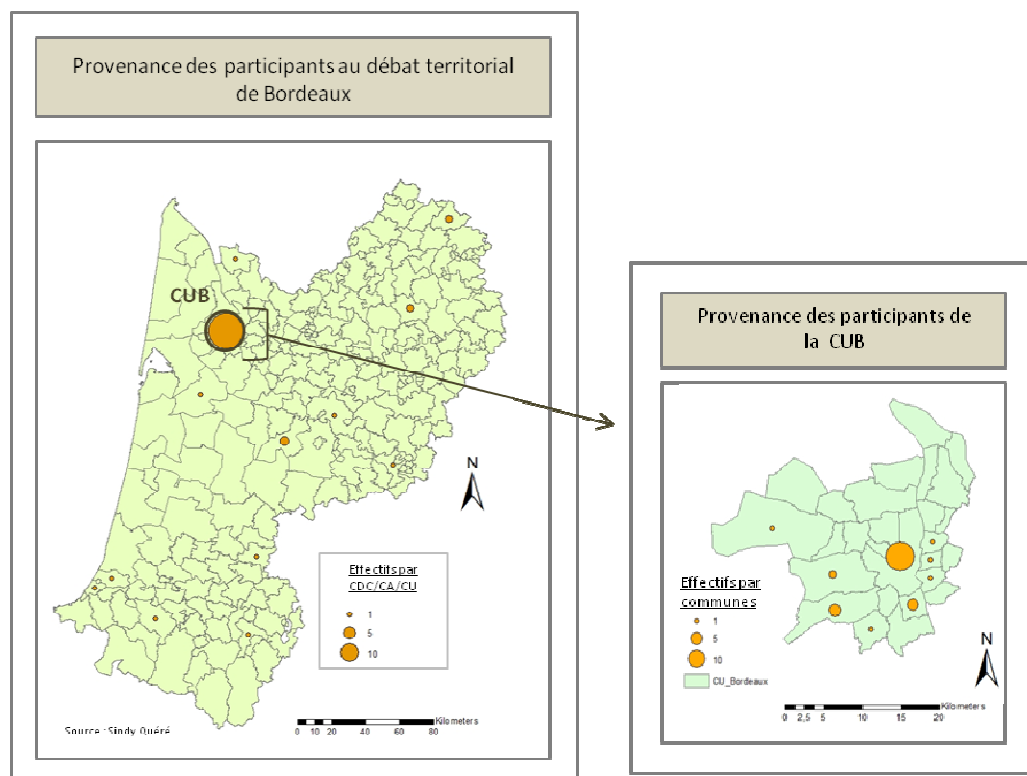
Carte 3: Provenance des participants au débat de Tarnos

provenance des participants au débat territorial de Tarnos, il a d'avantage touché une diversité de territoires que celui de Bergerac. L'événement ayant pris place au sein du futur pôle de coopération local de l'ESS, son retentissement médiatique et politique fût plus important. Les journaux locaux ont d'avantage relayé l'information. C'était l'occasion de mettre en valeur publiquement et politiquement cette initiative économique locale. A ce titre, c'est à ce débat que nous avons enregistré la plus forte représentation d'élus. L'événement aurait également permis de fédérer d'avantage les acteurs entre eux. Le rayon géographique couvert est plus large qu'à Bergerac et plus divers. Ainsi, trois communautés d'agglomération différentes sont représentées avec une mobilisation plus structurée entre les acteurs. Nous citerons par exemple, les techniciens de la CA de Pau Pyrénées qui se sont organisés en délégation de façon concertée de telle manière à avoir une transversalité de services représentée.

Maintenant concernant la mobilisation de Bordeaux, 73,3% des participants provenaient de la Communauté Urbaine de Bordeaux (CUB), soit un effectif de 44 personnes. Les

quelques 25 % restant sont éparpillés aux quatre coins de la région. En faisant un focus sur les communes de la CUB, 27 % sont de Bordeaux même, les autres sont de la moitié sud de sa couronne périurbaine (Bègles, Pessac et Mérignac). Les autres participants hors CUB sont des acteurs qui ont souhaité à être présent à cette dernière date et ainsi profiter de l'événement pour affirmer leur mobilisation dans la démarche mais aussi pour rencontrer des acteurs (Bergerac, Tarnos, Bayonne).

De façon générale nous pouvons souligner la faible représentation des départements du Lot et Garonne et des Landes cela est peut-être dû au fait que comme ils sont à prédominance plus rural, ils sont moins enclin aux problématiques de l'ESS comparativement aux autres qui réunissent d'avantage de CA. La partie Nord-est Girondine fait également partie des grandes absentes de la concertation. Pour la zone Sud, l'effet des caractéristiques culturelles du pays Basque (jouxant Tarnos) a joué, la tradition et la pratique de solidarité entre les organisations y sont ancrées historiquement. Globalement sur les trois débats, près de 45 % de participants proviennent de la CUB (64 personnes).



Carte 4: Provenance des participants au débat de Bordeaux

### 3.1.2 Profil des participants aux débats

Si l'on regarde le type de structures représentées sur les 3 débats territoriaux, 62,8 % des participants représentaient des

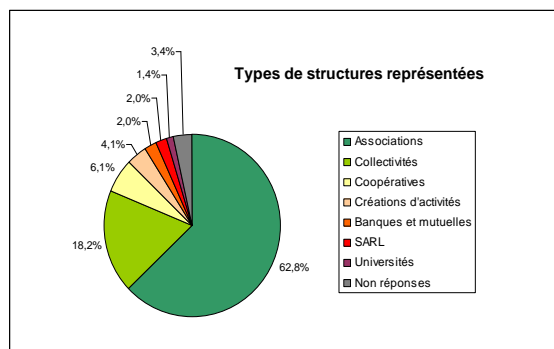


Figure 1: Type de structures représentées

structures associatives (soit un effectif de 93). Vient ensuite les collectivités territoriales à hauteur de 18,2% et les coopératives à 6,1%. Les banques et mutuelles quand à elles ne représentent que 2%. En considérant l'entrée par statuts, il est à souligner le fait qu'aucune fondation n'a participé au débat. Sur les 93 associations représentées, 15 représentées des têtes de réseaux. Si l'on regarde les secteurs d'activités maintenant, une vingtaine de secteurs différents est représenté. A partir de ce recensement et par souci de représentabilité, un regroupement en cinq familles sectorielles a été opéré à savoir : Santé / social / familles / solidarité ; Emploi / insertion / formation / éducation populaire / action socioculturelle ; Tourisme / loisirs / sports / culture ; Développement rural et

urbain / agriculture / environnement ; Micro finance / banques / mutuelles.

En voici la représentation obtenue avec celle des collectivités territoriales :

A Bergerac, de façon homothétique se sont mobilisés : les collectivités territoriales, le groupement de secteur « santé / social / familles / solidarité » ainsi que celui de « l'emploi / insertion / formation / éducation populaire / action socioculturelle » ; chacun représentant une part de 23,7% de la participation. A noter que dans le premier groupement seulement deux personnes représentaient le sous secteur du « médico-social » alors que c'est celui qui proportionnellement représente aujourd'hui la part la plus importante des acteurs de l'ESS en Aquitaine. Comme ailleurs, ici, nous pouvons émettre l'hypothèse que le médico social étant fortement structuré indépendamment de la tradition des autres secteurs de l'ESS, s'identifie difficilement comme appartenant à ce modèle. Pour le second groupement de secteur, 5 personnes relevaient de structures de l'insertion et 2 de la formation.

Pour Tarnos maintenant, comme évoqué précédemment, ce sont les collectivités territoriales qui se sont le plus mobilisées, vient ensuite de façon équivalente, les trois premiers groupements de secteur. A la différence de Bergerac, le secteur

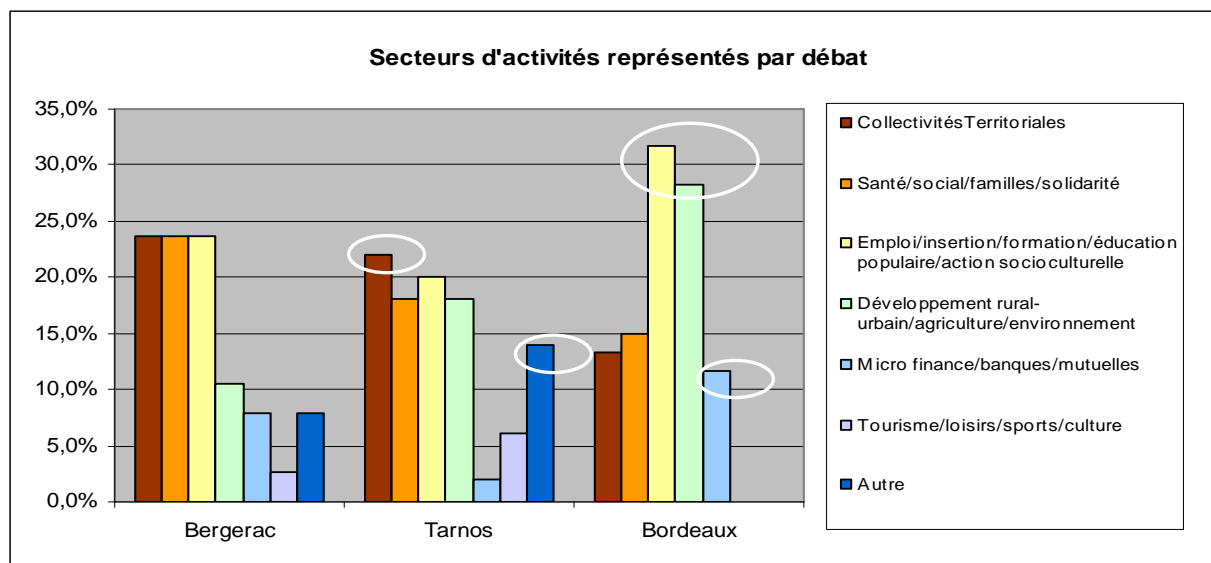


Figure 2: Effectif par répartition des secteurs d'activités représentés

« Développement rural-urbain / agriculture / environnement » est doublement plus représenté, ce qui laisse à suggérer que les structures de veilles territoriales se reconnaissent d'avantage comme appartenant à l'ESS. Enfin, pour la catégorie « autre », sept personnes ni des collectivités, ni des structures relevant de l'ESS, y figurent. Ce sont des représentants de SARL ou des personnes en voie de création d'activités qui se sont déplacées par curiosité, après avoir pris connaissance de l'événement via les médias.

A Bordeaux maintenant, c'est le second secteur « Emploi/insertion/formation/éducation populaire/action socioculturelle » qui est le plus représenté, à hauteur de près de 32 %. Suit ensuite celui du « Développement rural-urbain/agriculture et environnement » (17 personnes) et enfin celui de la finance solidaire (13,3%).

Concernant maintenant les axes « statut des participants » et « types d'emploi occupés », sur un effectif de 116 salariés représentés, 41,4% sont des directeurs et 45,9% des techniciens, un profil de participants appartenant à la catégorie socioprofessionnelle « cadre supérieur ».

Le statut des participants révèle ainsi une surreprésentation de fonctions sociales élevées (telles que des présidents et dirigeants d'association, chargés de mission, coordinateurs de projet) ; et non pas des emplois moins qualifiés que nous aurions souhaité toucher. Ce constat va dans le sens

Statut Personne		
	Nb	% cit.
Salarié (-e)	116	82,3%
Elu (-e) EPCI	5	3,5%
Bénévole	4	2,8%
Bénévole élu (-e)	16	11,3%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100,0%</b>

Type d'emploi		
	Nb	% cit.
Président (e)	9	6,8%
Vice-président (-e)	3	2,3%
Secrétaire général	5	3,8%
Directeur (-trice)	55	41,4%
Technicien (-ne)	61	45,9%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,0%</b>

de l'impression du caractère « élitiste » de la concertation exprimé par les acteurs lors des débats. Le champ même de l'ES représente un autre modèle de société aujourd'hui en cours de définition. Conceptuel, abstrait pour la plupart, la finalité n'est pas une structuration par secteur qui existe déjà mais bien la définition d'un nouveau modèle de société.

### 3.2 Les autres outils

Les entretiens de l'économie solidaire, de grande qualité, ont apporté d'importants éléments de cadrage et de réflexion sur l'économie solidaire aujourd'hui dans un certain nombre de thématiques et de secteurs clés (agriculture, jeunesse, culture, recherche). Le débat entre Patrick Viveret et François Dubet a permis de prendre de la hauteur quant à la place de cette économie dans la société actuelle.

L'espace numérique collaboratif, le Wiki Economie solidaire (<http://ess.aquitaine.fr/>) est la vitrine et l'entrée publique de l'ensemble. L'ergonomie de cet espace et l'inexpérience de nombreux acteurs n'ont pas permis à cet outil de jouer pleinement son rôle. Cependant l'ensemble des contenus et des contributions y figure avec une actualisation régulière au rythme des nouveaux contenus.

Enfin pour ce qui est des questionnaires, c'est près de 150 qui nous ont été retournés. Ceux-ci étant à destination des salariés des structures de l'ES et portant principalement sur le profil des individus et de leur entreprises, les analyses en découlant sont principalement à destination du traitement de l'axe 1 « entreprendre solidairement ». Quelques données sur la nature des partenariats de la structure et du degré de mise en réseaux sont exploitables pour l'axe 2 « développer nos territoires solidairement ».

# *Diagnostic Partagé*

---

C'est donc sur la base des contributions de cet ensemble : site, débats, questionnaires et entretiens qu'a été construit ce document. Des contributions qui correspondent à un écrit porté par « des acteurs » de l'ES en Aquitaine. Il faut donc bien avoir à l'esprit ces éléments pour relativiser la portée de cet écrit et en même temps en mesurer l'importance pour le territoire aquitain.





*Entreprendre  
Solidairement*

<b>1. Les structures de l'économie solidaire, un facteur de richesse</b> -----	<b>27</b>
<b>1.1 Les performances de l'économie solidaire</b> -----	<b>27</b>
<b>1.2 Les critères d'évaluation de cette performance</b> -----	<b>28</b>
<b>1.3 L'économie solidaire en quête de reconnaissance</b> -----	<b>30</b>
<b>2. Que signifie entreprendre solidairement ?</b> -----	<b>31</b>
<b>2.1 Des spécificités assumées</b> -----	<b>31</b>
<b>2.2 Des porteurs de projets guidés par un objectif d'utilité sociale</b> -----	<b>31</b>
<b>2.3 Entre l'économie classique et l'économie sociale et solidaire, des frontières poreuses</b> -----	<b>32</b>
<b>2.4 L'économie solidaire : une tension (insurmontable ?) entre valeurs et pratiques</b> -----	<b>33</b>
<b>2.5 Gouvernance et gestion démocratique</b> -----	<b>33</b>
<b>3. La professionnalisation des acteurs</b> -----	<b>34</b>
<b>3.1 Se positionner comme des entrepreneurs</b> -----	<b>34</b>
<b>3.2 La formation : un enjeu de développement prioritaire</b> -----	<b>35</b>
<b>4. Accompagner, structurer, communiquer</b> -----	<b>37</b>
<b>4.1 L'accompagnement des projets</b> -----	<b>37</b>
<b>4.2 Structuration et mise en réseau</b> -----	<b>39</b>
<b>4.3 Mieux communiquer</b> -----	<b>40</b>
<b>5. Propositions</b> -----	<b>41</b>

# 1. Les structures de l'économie solidaire, un facteur de richesse

Le projet des structures de l'économie solidaire n'est pas uniquement économique tel qu'on peut l'entendre communément. Il porte à la fois sur des dimensions humaines, sociales, sociétales et environnementales.

Sans revenir sur les éléments de définition et d'encadrement de ces entreprises et acteurs économiques concernés, présentés dans la première partie, il est important de rappeler le périmètre choisi pour ce travail de concertation.

Le choix est donc de retenir les acteurs qui ont fait de l'Utilité Sociale le cœur de leur projet. Par cela il faut entendre l'approche élargie de l'Utilité Sociale à savoir la prise en compte du développement humain et de son épanouissement au sein d'une société qui met en œuvre les processus de gouvernance partagée et de bonne gestion de la ressource disponible. Cela se traduit tant au niveau économique, financier, environnemental que social. Le projet de l'économie solidaire s'inscrit dans un développement territorial en partenariat avec les autres modèles économiques traditionnellement en place.

Les critères habituellement mobilisés pour mesurer la performance des entreprises capitalistiques « classiques » ne suffisent plus alors pour la mesure de la performance des entreprises qui œuvrent au service d'un développement humain.

Et de la même manière que depuis plus d'un siècle les entreprises solidaires ont contribué à faire évoluer notre société, elles poursuivent cet objectif aujourd'hui en proposant d'autres « normes » et d'autres pratiques. Qu'ils s'agissent de l'offre de nouveaux services aux personnes, aux entreprises, aux collectivités, de l'expérimentation de nouvelles gouvernances, de la proposition de nouveaux

modèles sociétaux... ces entreprises n'ont pas de limite en matière de propositions.

En conséquence de quoi : « rechercher de nouveaux indicateurs, c'est quelque part rechercher un nouveau modèle de société »<sup>16</sup> comme cela a été souligné lors du débat territorial de Tarnos.

## 1.1 Les performances de l'économie solidaire

« Il ne faut pas une autre mesure de la performance économique mais critiquer ce qu'on appelle performance économique » souligne Patrick Viveret lors de l'entretien avec François Dubet et de poursuivre : « l'économie ne vient qu'accompagner deux éléments qui sont les fondamentaux écologiques et anthropologiques »<sup>17</sup>

La performance attendue et mesurée des entreprises solidaires est par nature en lien étroit avec la mesure de la performance globale du territoire. Cela est dû à l'identité même des entreprises solidaires portées et animées par les habitants en réponse à des besoins peu ou pas satisfaits.

Qu'ils s'agissent d'entreprises de statut de l'économie sociale et solidaire (Associations gestionnaires, Coopératives ou Mutuelles) caractérisées par leurs obligations statutaires en matière de gouvernance et de répartition de la richesse produite ou d'entreprises à vocation lucrative mais qui ont fait des choix spécifiques de la répartition de bénéfices et/ou de leur mode de gouvernance, ces acteurs qui revendiquent mettre en œuvre de l'utilité sociale sont en quête d'une reconnaissance partagée de leurs grilles de lecture.

La question de l'être humain, de son bien-être et de son devenir est la substance même de

<sup>16</sup> Débat territorial de Tarnos, Atelier n°3 « Innover solidairement »

<sup>17</sup> P.Viveret, entretien « La place de l'économie solidaire dans l'économie et la société contemporaine »

ces entreprises. Il faut alors intégrer et faire admettre que ces mesures prennent en compte le mode d'organisation, la répartition des richesses, l'utilisation des ressources sur la base de cette question centrale.

Les critères qui seront alors à retenir, seront d'ordre très variés et pourront être regroupés par familles permettant lors d'évaluations formelles de les consolider par axes prioritaires tels que : environnement, sociétal, économique, social et politique sans ordre de priorisation.

Sur la question de la prise en compte de la participation des habitants et des bénéficiaires par exemple, François Dubet<sup>18</sup> souligne deux choses, d'une part la nécessité d'accompagner la prise en charge collective d'initiatives et d'autre part d'inverser notre modèle politique actuel qui fonctionne en « top down » pour passer en mode « bottom up » inclusif et participatif : « En réalité, ce que l'on peut faire, c'est mettre en place des dispositifs et des mécanismes qui permettent au groupe et au collectif de se prendre en charge et de fabriquer quelque chose en commun. L'idée, au fond très industrielle, qui est de dire que des machines politiques vont fabriquer des projets et demander aux gens d'y adhérer, d'une part les gens n'y adhèrent pas et d'autre part, ces machines ne sont pas capables de les fabriquer ».

Autrement dit par Gérald Elbaze<sup>19</sup> lors de l'entretien sur la responsabilité sociétale de l'entreprise du 15 juin : « l'utilité sociale c'est expérimenter avec les acteurs du territoire des montées de projets partagés ». Et il complète par la nécessité de définir un « social plan » comme outil de négociation et d'appréciation de la qualité de l'entreprise au même titre que le « business plan » qui sert aujourd'hui lors des négociations économiques.



<sup>18</sup> F. Dubet, *ibid*

<sup>19</sup> G. Elbaze, entretien « La responsabilité sociétale de l'entreprise »

## 1.2 Les critères d'évaluation de cette performance

Une fois évoquées les dimensions à prendre en compte pour tenter d'apprécier la réalité des entreprises solidaires, il s'agit d'identifier et de classer les critères propres à chaque dimension.

C'est à ce stade que des recoupements sont à faire, tout en gardant à l'esprit la transversalité et la pluralité à respecter face à la complexité des acteurs et des projets.

### *La mesure de l'utilité sociale*



Il est important de définir comme base de départ les critères ayant trait à l'utilité sociale, qui vont permettre de définir et d'évaluer les projets des entreprises solidaires. Pour cela le travail réalisé par l'AVISE en lien avec Culture & promotion<sup>20</sup> permet d'arrêter une batterie d'indicateurs et des familles de critères selon les 5 axes évoqués plus haut. Le tableau ci-dessus s'en inspire très largement mais aussi très librement.

<sup>20</sup> Evaluer l'utilité sociale de son activité. L'Avise et Culture & Promotion - 2007

Dimension	Critères	Sous-critères
<b>Economique</b>	Développement de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre d'accompagnement vers l'emploi</li> <li>- nature des emplois directs et induits</li> <li>- Compétences acquises</li> </ul>
	Création de richesse et de services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- montant des investissements</li> <li>- augmentation du CA</li> <li>- nature et nombre de nouveaux services créés</li> <li>- niveau des richesses distribuées sur le territoire</li> </ul>
	Développement d'une dynamique économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place d'une animation territoriale et de partenariats</li> <li>- qualité des bénéficiaires</li> <li>- niveau de participation aux instances territoriales</li> <li>- synergie avec les autres activités du territoire</li> </ul>
<b>Environnementale</b>	Gestion et protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre d'actions de réductions des impacts environnementaux : eau, déchets, énergie...</li> <li>- mesure et diagnostic des pratiques</li> </ul>
	Sensibilisation à l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation d'actions de sensibilisation (en interne et en externe)</li> <li>- participation et soutien à des actions de sensibilisation</li> </ul>
	Pratiques transversales respectueuses de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réduction des émissions de CO2</li> <li>- nature et importance du recyclage</li> <li>- nombre de km économisé</li> </ul>
<b>Sociale</b>	Egalité des chances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prise en considération des publics exclus dans des actions spécifiques ou des actions transversales avec effet induit</li> <li>- mixité des publics</li> <li>- accessibilité des publics</li> <li>- prise de parole des publics en difficulté</li> </ul>
	Capabilité et autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niveau des prises d'initiative</li> <li>- capacité à accueillir, créer de nouveaux projets</li> <li>- nombre et nature des personnes en difficulté pouvant exercer pleinement leur capacité</li> </ul>
	Equité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilisation de produit issu de circuit court ou du commerce équitable</li> <li>- mise en place d'accès à des services sur des territoires en difficulté</li> </ul>
<b>Politique</b>	Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- repérage de besoins émergents</li> <li>- innovation en termes de contenu, démarche, organisation...</li> <li>- essaimage de bonnes pratiques</li> </ul>
	Aiguillon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modification des pratiques</li> <li>- évolution de la législation</li> </ul>
	Promotion de l'intérêt collectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de participants au projet</li> <li>- diffusion du projet</li> <li>- mise en place d'équipements et d'espaces collectifs</li> </ul>
<b>Sociétale</b>	Renforcement et diversification des réseaux relationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mixité des publics participants</li> <li>- nombre de partenaires et nature de leurs relations</li> <li>- amélioration de la qualité de vie</li> </ul>
	Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre et diversité des partenaires impliqués</li> <li>- mode de coopération</li> <li>- participation des instances du territoire</li> <li>- nombre et diversité des conventionnements</li> </ul>
	Participation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possibilités d'accès à la prise de décision pour les différentes catégories d'acteurs</li> <li>- constat de l'expression de groupe habituellement exclu</li> <li>- prise en compte de l'avis de tous les participants</li> </ul>
	Démocratie interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mode de prise de décision</li> <li>- nature et taux de participation des adhérents et usagers</li> <li>- degré de connaissance du projet par les acteurs</li> <li>- implication des acteurs aux mandats électifs</li> </ul>

### 1.3 L'économie solidaire en quête de reconnaissance

Des différents niveaux de concertation, il ressort sur cette question la nécessité pour les partenaires institutionnels de se doter d'outils et de grilles de lecture plus riches et complexes que la simple appréciation du business plan et des batteries de chiffres qui le composent.

Une entrée à prendre en compte et qui caractérise les entreprises de l'économie solidaire est bien de mettre la personne au centre du projet, qu'il s'agisse des emplois directs, indirects et/ou des bénéficiaires.

Kenny Bertonnazzi directeur de STEP à Pau l'exprime ainsi lors de son entretien en parlant de son entreprise d'insertion : « ...la mise en avant excessive de la valeur économique. Aujourd'hui, on est encore sur un secteur concurrentiel marchand, néanmoins, les externalités positives que nous produisons, même si elles sont difficilement chiffrables, elles existent. »<sup>21</sup>

Il convient également d'intégrer la notion de justice économique quand par exemple des acteurs du commerce équitable assurent une juste rémunération aux producteurs alors que le commerce au travers de sa financiarisation et de sa mondialisation tend à rémunérer de moins en moins le producteur au détriment du capital des investisseurs.

Ainsi nous le rappelle Emilie Sarrazin-Biteye de l'ACESA<sup>22</sup>, sur la place des entreprises solidaires dans l'économie en générale : « ...On rencontre des gens dans les grands groupes qui sont là parce que c'est le boulot qu'ils ont trouvé et qui les intéresse et qui comprennent tout à fait les valeurs de l'économie sociale et



solidaire. Mais il faut être lucide sur le fait que ceux qui décident au final, ce sont les capitaux et pas les humains...»

Il est alors nécessaire, au regard de ces propos et éléments de cadrage d'adopter une approche complexe et plurielle des projets. Et de la même manière que lors des diagnostics Agenda 21, il faut alors s'appuyer sur des faisceaux d'indices avec des matrices d'analyse plutôt que des grilles dichotomiques qui réservent la part belle à la simple valeur ajoutée financière.

<sup>21</sup> K. Bertonnazzi, entretien « La responsabilité sociétale de l'entreprise »

<sup>22</sup> E Sarrazin-Biteye, entretien « La place et la reconnaissance de l'économie solidaire dans l'économie »

## 2. Que signifie entreprendre solidairement ?

### 2.1 Des spécificités assumées

La majorité des personnes impliquées dans l'économie solidaire reconnaissent une réelle différence avec les autres modèles économiques (publique et capitaliste). Cette différence assumée est aussi un élément important d'identification.

A l'instar des valeurs théoriques de l'économie solidaire énoncées plus haut, les acteurs défendent les valeurs comprises dans l'objet social de leur structure avec une déclinaison dans les objectifs et les pratiques mises en œuvre.

Les spécificités de la gouvernance collective notamment si elles sont ressenties inégalement d'une personne à l'autre et d'une structure à l'autre reste un socle partagé de différenciation.

Ces différences assumées reflètent aussi un engagement en faveur d'un projet sociétal dans lequel les critères sociaux, environnementaux, culturels sont primordiaux. Ces valeurs font office « *d'éthique collective forte* »<sup>23</sup> qui anime les créateurs d'entreprises dans ce secteur. « *Il y a une vraie défense du fait associatif, qui part d'une volonté d'acteurs que l'on peut aussi appeler entrepreneurs, et qui rencontrent des citoyens, des partenaires publics. (...) Le choix entre association et SARL n'est pas qu'un choix pragmatique, c'est aussi un choix de valeurs de porter un projet* »<sup>24</sup>.

De manière générale, comme le fait remarquer F. Reix, les entrepreneurs « classiques » sont dans une démarche individualiste, guidée par une recherche d'autonomie par rapport aux contraintes hiérarchiques du salariat<sup>25</sup>. Les entrepreneurs de l'économie solidaire sont eux dans une posture différente, collective et animée par

une rhétorique de projet. Il s'agit pour eux d'entreprendre avec et aussi, souvent, pour les autres. Cette logique collective est celle qui donne du sens à leur action et les distingue des formes classiques de l'économie.

### 2.2 Des porteurs de projets guidés par un objectif d'utilité sociale

Les projets d'économie sociale et solidaire sont ainsi caractérisés par leur volonté de tendre vers une utilité sociale ou sociétale. Autrement dit, ces projets ne se situent pas du côté du profit ou de la lucrativité, présentée par bon nombre d'acteurs comme une figure repoussoir. Ce rejet du profit pour le profit ne signifie pas pour autant que les structures de l'économie sociale et solidaire ne sont pas soumises à un impératif de rentabilité financière, ou qu'elles ne sont pas capables de viabilité, voire même de prospérer dans un environnement concurrentiel, comme le montrent les extraits d'entretiens suivants : « *Il y a tout un tas de frontières assez poreuses et en même temps, au-delà du statut juridique, se pose la question des pratiques. Le fantasme qui ferait de l'entreprise de l'économie sociale une structure extrêmement bien gérée avec un patron adorable et des salariés épanouis, ce n'est pas forcément toujours comme ça que ça se passe. A l'inverse, la grande méchante SARL peut être extrêmement bien gérée, avec des pratiques salariales tout à fait pertinentes.* »<sup>26</sup>

« *Le rôle social, en termes d'utilité sociale d'une entreprise, c'est-à-dire de l'action d'entreprendre, ça ne peut pas se situer momentanément dans le fait de produire une richesse qui est pour le coup uniquement financière* »

Qu'il s'agisse d'un projet de création d'emplois, de revitalisation d'un territoire, ou encore de réinsertion par l'activité économique, l'idée sous-jacente est celle d'une plus-value sociale amenée par le projet qui répondrait à un manque ou à un besoin insatisfait du territoire sur un point particulier.

<sup>23</sup> F. Reix, entretien « Recherche et économie solidaire »

<sup>24</sup> F. Teulé, entretien « Le rôle économique des entreprises culturelles »

<sup>25</sup> F. Reix, Ibid.

<sup>26</sup> F. Teulé Ibid

### 2.3 Entre l' économie classique et l' économie sociale et solidaire, des frontières poreuses

Si les entrepreneurs de l' économie sociale et solidaire attribuent aux entrepreneurs classiques des valeurs, des pratiques et des objectifs différents des leurs qui, non seulement leur permettent de se distinguer d'eux, les frontières entre l'une et l'autre sont souvent poreuses. Tous les acteurs des différentes formes de contributions ont ainsi eu à cœur de ne pas radicaliser l'opposition entre économie solidaire et économie classique, préconisant de ne pas tomber dans « une lecture angélique » de l' économie solidaire, qui serait par nature morale<sup>27</sup>, quand l' économie classique serait elle « guidée par l' égoïsme et la brutalité la plus noire »<sup>28</sup>.

Il n'y a ainsi pas de différences *a priori* et irrémédiables entre les entrepreneurs classiques et les entrepreneurs sociaux et solidaires. Tous sont caractérisés par l'envie d'entreprendre, monter des projets, ces projets et les valeurs qui les sous-tendent pouvant toutefois être différents. Il n'existe donc pas de frontières claires et définitivement établies entre les uns et les autres, les statuts ne définissant jamais entièrement les pratiques entrepreneuriales.

Certains acteurs, en invitant à ne pas radicaliser une dichotomie entre économie solidaire et économie classique qu'ils jugent artificielle, assument ainsi un rôle économique qui ne doit pas être réservé aux formes classiques d'entrepreneuriat. Comme le fait remarquer un acteur lors d'un des débats territorial<sup>29</sup>, « dans économie sociale et solidaire, le premier mot, c'est économie ». Cette affirmation est une revendication forte de la part de certains acteurs de l' économie sociale et solidaire, qui refusent d'être assimilés « à des gens qui

élèvent des chèvres en thongs »<sup>30</sup>. Si les structures de petite taille, notamment sous statut associatif, ont parfois du mal à se considérer comme des acteurs économiques à part entière, les acteurs et observateurs estiment qu'à constamment ramener les entrepreneurs de l' économie sociale et solidaire à la seule dimension sociale ou solidaire de leur entreprise, on s'interdit de les considérer comme des acteurs économiques à part entière, alors qu'une revendication claire des acteurs de ce champ tient justement dans la reconnaissance de leur utilité économique. Toutefois, cette revendication n'implique pas que les acteurs reconnaissent légitime l'évaluation de leur performance selon les seuls critères de la performance économique, puisque le sens de leur projet est ailleurs, dans son utilité sociale, qui ne peut être mesurée sur la seule base d'une analyse financière à court-terme<sup>31</sup>.

Les choses sont donc à nuancer, comme tend à le montrer l'exemple des SCIC, qui sont « un mélange de SARL, de coopérative en termes de modèle de gestion, et d'association avec l'intérêt collectif. On se rend compte que dans les trois modèles il y a des choses qui se recoupent, il n'y a pas de rupture franche et nette entre les trois »<sup>32</sup>. La SCOP est un exemple intéressant de gestion d'un projet collectif, parce que ce sont des entreprises tenues par des obligations de performance économique, mais gérées de manière différente, parce que les salariés sont majoritaires dans leur capital. D'autres initiatives, à l'échelle locale, permettent également de faire le lien entre des formes d'entrepreneuriat individuel et des formes participatives d'entrepreneuriat. C'est par exemple le cas d'une structure associative regroupant en son sein des femmes ayant une entreprise individuelle, mais animées par un désir commun d'échange sur leurs pratiques, de mutualisation et d'entraide<sup>33</sup>.

<sup>27</sup> F. Reix, *ibid.*

<sup>28</sup> F. Dubet, entretien « La place de l' économie solidaire dans l' économie et la société contemporaine »

<sup>29</sup> Débat territorial de Bergerac, Atelier n°1 « Entreprendre solidairement »

<sup>30</sup> P. Dauzan, entretien « JeunESse, la place des jeunes dans les projets d' économie solidaire »

<sup>31</sup> G. Elbaze, *ibid.*

<sup>32</sup> S. Guénebeau, entretien « Le rôle économique des entreprises culturelles »

<sup>33</sup> Débat territorial de Tarnos, Atelier n°1 « Entreprendre solidairement »



## 2.4 L'économie solidaire : une tension (insurmontable ?) entre valeurs et pratiques

Les projets d'économie sociale et solidaire et les structures qui les portent sont donc soumis à une tension s'exprimant au quotidien entre d'une part, des impératifs

économiques ou commerciaux qui sont ceux de la rentabilité



financière et d'autre part, des valeurs éthiques et morales. L'enjeu, pour les acteurs, est de parvenir à articuler quotidiennement, dans leur activité, ces deux logiques *a priori* contradictoires. Ceci implique de faire des choix qui peuvent être vécus par certains comme une « tension permanente », entre d'une part l'envie de se développer comme acteur économique et la nécessité de respecter les valeurs qui ont présidé au lancement du projet. Ainsi, un acteur, à propos d'un projet ambitieux de revitalisation d'un territoire urbain qu'il est en train de monter sur la rive droite de la Garonne explique : « Il faut que l'on reste droit sur nos fondamentaux et faire en sorte que les valeurs qui nous animaient au départ soient toujours présentes à la fin. Mais clairement il y a des choses sur lesquelles on a dû revenir pour des raisons techniques, pour des problématiques de financement, parce que malheureusement on est dans un système qui n'est pas toujours très favorable à l'innovation, à des pratiques un peu moins habituelles »<sup>34</sup>.

Ainsi, la réalité économique a souvent tôt fait de rattraper les porteurs de projets, ces derniers pour aussi intéressants et innovants qu'ils soient, devant être rentables (et non profitables !) d'un point de vue économique. Dans ce contexte, la question est celle de la mise de côté de certains principes de l'économie solidaire pour se centrer sur des objectifs financiers. Toutefois, les statuts

encadrant l'activité jouent le rôle de garde-fou, limitant les tentations de se détourner de son objectif premier. Ainsi, « il n'y a rien de particulier, si ce n'est que notre organisation, comme toute organisation de l'économie sociale et solidaire, à partir du moment où elle a écrit que l'activité économique n'est qu'un support et qu'elle se décentre de son support pour viser un objectif qui est autre, social, environnemental, eh bien c'est beaucoup plus simple »<sup>35</sup>.

La tension induite par la nécessité de concilier valeurs et pratiques ne se limite pas à l'entrée sur le marché concurrentiel, qui la rend toutefois particulièrement saillante. Au quotidien, les acteurs doivent développer des pratiques managériales et de gouvernance respectant les principes de la charte de l'économie sociale et solidaire. Or un problème récurrent dans la mise en cohérence des pratiques et des valeurs est celui de la difficulté des plus petites structures à se définir comme des acteurs économiques en général, et particulièrement comme des acteurs de l'économie sociale et solidaire, qui ne se sentent donc pas tenus par des engagements éthiques ou moraux particuliers dans leur activité quotidienne.

## 2.5 Gouvernance et gestion démocratique

La question des modes de gestion des structures de l'économie solidaire est une question centrale à la fois pour ses acteurs, mais plus généralement pour l'économie solidaire elle-même, parce qu'elle renferme la question de sa spécificité par rapport à l'économie capitaliste et l'économie publique. En effet, elle repose sur des principes particuliers (une personne = une voix, par exemple) qui la distingue des autres pratiques de gouvernance.

### ▪ Hiérarchie et organisation

Si, comme le fait remarquer F. Reix, « il ne faut pas tomber dans une vision naïve

<sup>34</sup> J.M. Gancille, entretien « La responsabilité sociétale de l'entreprise »

<sup>35</sup> K. Bertonazzi, *ibid.*

qui consisterait à penser que l'organisation du travail se fait de manière collégiale, sans hiérarchie »<sup>36</sup>, l'économie solidaire est un univers de travail qui apparaît comme faiblement hiérarchisé. Généralement quel que soit le niveau hiérarchique dans l'entreprise, on constate que la liberté d'action est élevée, que les salariés et bénévoles ont une capacité d'auto-organisation plutôt élevée.

La petite taille des structures conduit à une faible hiérarchisation de l'organisation du travail et à une faible différenciation des rôles.

#### ▪ La gouvernance partagée

Les structures de l'économie solidaire sont gérées selon des principes de gouvernance démocratique. Elles sont caractérisées par un souci d'associer les salariés et les bénévoles aux décisions de la structure, soit par le biais d'instances de représentation formelle comme les conseils d'administration, les assemblées générales, soit de manière informelle en allant recueillir l'avis du personnel : « La question de la démocratie à Aquitaine Active est une question que l'on se pose régulièrement, que ce soient les administrateurs ou les salariés. J'entends bien que la démocratie aille jusque dans les associations et aille jusque dans les questions de la gouvernance associative, pour que l'on puisse réfléchir politique, stratégie, entre administrateurs et salariés »<sup>37</sup>.

De manière générale, ces pratiques régulières de consultation des salariés se traduisent par un niveau de satisfaction élevé avec bien entendu un degré de satisfaction proportionnel au positionnement hiérarchique dans l'entreprise.

Bien que la plupart des structures étudiées relèvent de conventions collectives, on se rend compte que le mode de gouvernance à l'œuvre dans les structures de l'économie solidaire ne relève pas exclusivement de cette forme de régulation, puisque d'une part, les structures combinent souvent cette forme de

représentation collective formelle avec des formes de consultation plus informelles, individuelles ou collectives.

### 3. La professionnalisation des acteurs

#### 3.1 Se positionner comme des entrepreneurs

« A se positionner dans une approche trop militante, à rappeler (ce qui est vrai) que l'on est dans une forme alternative d'entrepreneuriat et d'organisation des relations économiques, c'est aussi exclure toute la dimension concrète du travail de ces entreprises. Et on est bien sur des entreprises ». F. Reix, Ibid.

Cette analyse renvoie à un problème vécu par les entreprises de l'économie sociale et solidaire, qui est celui de leur auto-perception (la conscientisation nécessaire telle qu'évoquée lors du GS4). En effet, de nombreux acteurs ont encore du mal à se définir comme des acteurs économiques à part entière, soit que le travail marchand qu'ils effectuent occupe une part marginale de leur activité, soit qu'ils refusent cette assignation pour des raisons idéologiques. Souvent, les plus petits acteurs radicalisent la distinction entre l'économie classique et leur activité. Pourtant, la poursuite d'objectifs économiques ou commerciaux n'est fondamentalement pas incompatible avec la poursuite d'objectifs d'utilité sociale ou collectifs, même si on a pu voir que la poursuite simultanée de ces deux objectifs pouvait source de tensions pour les entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire.

Se penser comme un entrepreneur et agir en tant que tel suppose d'accepter deux choses. Premièrement, il s'agit pour les entrepreneurs de l'économie solidaire de comprendre qu'ils sont sur des marchés et d'en accepter le jeu. Il convient



<sup>36</sup> F. Reix, Ibid.

<sup>37</sup> C. Valadou, Ibid.

alors pour eux de développer des pratiques professionnelles leur permettant de se développer dans un environnement concurrentiel, dans le respect des contraintes spécifiques à l'économie sociale et solidaire. La mesure de la professionnalisation des acteurs peut être indiquée par leur capacité à remporter des marchés face à des acteurs économiques classiques : « *Mais quand on répond à des appels d'offre, comme n'importe quelle entreprise, souvent on les gagne. Sans passer par des clauses sociales qui sont aujourd'hui intégrées dans la commande publique et qui sont une porte d'entrée pour notre activité* »<sup>38</sup>. Deuxièmement, les entrepreneurs de l'économie solidaire doivent à la fois mettre leur identité particulière en avant tout autant que les qualités professionnelles qui font d'eux des entrepreneurs. Ils doivent, autrement dit, se comporter comme n'importe quel entrepreneur privé, afin de fournir un produit ou un service de qualité, sans chercher à justifier des prix plus élevés ou une qualité moindre par leur engagement social ou militant :

« *L'approche c'est plutôt d'avoir au quotidien un fonctionnement relevant de l'économie sociale et solidaire et ensuite de l'oublier. Pourquoi ? Parce qu'un client qui trouve que la voiture est sale, ou pour qui la voiture est en retard, le fait que je sois en coopérative il s'en contrefiche. Il attend un service. Donc, à un moment donné, il faut aussi oublier nos statuts, considérer que nos statuts ou nos pratiques font partie de notre identité et arrêter de les rappeler tout le temps* ». N. Guenro, entretien « La place et la reconnaissance de l'économie solidaire dans l'économie »

### 3.2 La formation : un enjeu de développement prioritaire

De manière générale, les acteurs de l'économie sociale et solidaire ont un niveau de diplôme élevé, mais peu souvent en lien avec les postes occupés. Leur formation

n'étant que peu en rapport avec leur activité professionnelle, ils manquent d'outils adaptés pour répondre aux situations concrètes auxquelles ils doivent faire face, alors que dans le même temps, travailler dans l'économie sociale et solidaire implique des besoins de formation particuliers.

Cette relative inadaptation des formations aux besoins du travail dans l'économie sociale et solidaire se traduit par un fort ressenti de besoin de formation sur des thématiques spécifiques à leur activité.

Pour tendre vers un rapport plus professionnel des acteurs de l'économie sociale et solidaire à leur activité, il semble important de **développer un certain nombre de formations sur le territoire aquitain**. Ces formations sont un atout central sur lequel doivent s'appuyer les collectivités locales pour développer la mise en réseau des entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire.



→ Le **développement de formations orientées vers l'acquisition de compétences gestionnaires**, que ce soit sur le plan des ressources humaines ou de la gestion comptable ou économique est un enjeu prioritaire pour tendre vers une professionnalisation des pratiques dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. En effet, l'obstacle majeur dans le développement de pratiques solidaires en matière d'emploi, de gestion du personnel ou encore de gouvernance réside une fois de plus dans la difficulté qu'ont les plus petites structures de l'économie sociale et solidaire à se définir comme des acteurs économiques.



→ La question de **l'intégration de l'économie sociale et solidaire aux programmes scolaires** est un enjeu d'avenir. En effet, il s'agit d'ouvrir cette forme d'économie au grand public, autrement que par des interventions ponctuelles et par la création de formations spécialisées dans les universités ou les grandes écoles, dès le collège ou le lycée, ce qui permettrait de proposer un discours construit et structuré en direction du grand public. En effet, comme le constate Philippe Dauzan, si

<sup>38</sup> K. Bertonazzi, Ibid.

les jeunes dans un cursus universitaire semblent commencer à connaître l'économie solidaire, « on a le sentiment quand même que c'est plus difficile avec des jeunes sans qualification, des jeunes décrochés scolairement. Il y a peut être un axe important à prendre pour informer beaucoup plus auprès de ces jeunes-là »<sup>39</sup>.



→ La question de la **sensibilisation de nouveaux publics** aux caractéristiques de l'économie solidaire est un enjeu crucial, car bien souvent, des entrepreneurs qui pourraient être intéressés par un projet d'installation sous les statuts de l'économie sociale et solidaire se tournent vers des schémas d'installation classiques, par manque de connaissances sur l'économie solidaire.

#### *La fragilité des petites entreprises solidaires*

On a vu que les entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire se distinguaient des entrepreneurs classiques au niveau de leurs valeurs, de leurs objectifs et de leurs pratiques. Concernant ces dernières, il existe souvent un décalage entre elles et les valeurs de l'économie solidaire, décalage que les acteurs pointent comme un enjeu central de la professionnalisation du secteur.

L'enjeu est en effet **de faire perdurer les valeurs de l'économie sociale et solidaire dans le fonctionnement concret, quotidien, de ces structures.**

Outre le fait que de nombreuses petites entreprises solidaire ne se représentent pas leur activité comme une activité économique, et ne se sentent donc pas tenus à respecter des règles dont ils pensent qu'elles ne s'appliquent pas à elles, une autre caractéristique réside dans le fait qu'à la base des projets de l'économie solidaire, il y a souvent une conviction profonde, une passion d'entreprendre avec et pour les autres. Comme le fait remarquer S. Guénebeau, « se poser ces questions sur tout ce qui relève de ce qu'on appelait la gestion du personnel, et qu'on appelle maintenant les

*ressources humaines, c'est nécessaire, parce que l'ESS n'y échappe pas. On peut parfois se poser la question sous le prisme de l'économie sociale et solidaire, mais on peut tout simplement se poser la question du droit du travail, de la réglementation. Personne n'est exclu de ce champ-là, on rencontre les mêmes difficultés que partout, avec des spécificités »<sup>40</sup>.*

#### *La question du développement économique et du changement d'échelle*

Passée la phase de démarrage du projet, se pose la question du développement de l'activité qui suppose un changement d'échelle de l'action. La question centrale est celle du passage de l'expérimentation à la gestion. Le changement d'échelle est une forme de confirmation de l'ancrage entrepreneurial du projet. En acceptant le jeu concurrentiel et en sortant de la logique du « small is beautiful », le changement d'échelle participe de la diffusion de l'économie solidaire dans l'économie, mais participe également à la déconstruction des représentations négatives associées à cette économie. En réussissant économiquement, sans pour autant mettre de côté leurs valeurs, les professionnels de l'économie solidaire prouvent qu'ils sont des acteurs économiques à part entière et que l'entrepreneuriat solidaire est un mode de développement économique viable, même sur des secteurs fortement concurrentiels.

Ce développement économique passe par la recherche de nouveaux partenaires qui ne sont pas forcément des acteurs de l'économie solidaire, ce qui ne va pas sans poser de problèmes, moraux et éthiques. Le commerce équitable fournit en ce sens un exemple intéressant, puisque de nombreux acteurs se sont trouvés confrontés à cette question du changement d'échelle. Afin de continuer à se développer et toucher un public plus large, certains se sont tournés vers la grande distribution. Ce choix pragmatique ne va pas sans poser de problèmes, puisqu'il existe un risque de

<sup>39</sup> P. Dauzan, Ibid.

<sup>40</sup> S. Guénebeau, Ibid.

récupération et de transformation de valeurs éthiques en stratégies commerciales de la part des acteurs économiques capitalistique<sup>41</sup>.

## 4. Accompagner, structurer, communiquer

### 4.1 L'accompagnement des projets

Entreprendre en économie sociale et solidaire, pour toutes ces raisons, n'est pas simple. Les porteurs de projets souffrent souvent d'un manque de crédibilité auprès des partenaires, ce qui se révèle handicapant dans le lancement de leur projet. Ils ont le sentiment de toujours devoir « faire leurs preuves » : « *Quand le Comité Local d'Épargne pour les Jeunes (CLEJ) est né en Soule, les gens se sont dits « ces jeunes qui se lancent dans un projet c'est des petits rigolos » et puis finalement, le CLEJ a fait ses preuves, au bout de 10 ans* »<sup>42</sup>, « *Ce qui est très dur, c'est le démarrage. C'est ce moment où il y a une idée innovante, vous êtes pris pour un doux rêveur et un rigolo, les gens attendent de voir si vous n'allez pas vous casser la figure et ensuite, au moment des soutiens, il faut toujours trouver le premier* »<sup>43</sup>. Cette nécessité de démontrer sa crédibilité est associée au déficit d'image dont souffrent les entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire.

De manière générale, existe le sentiment de ne pas être bien informés sur les possibilités d'accompagnement. Ce manque de structuration de l'offre de financement a ainsi encouragé des acteurs du secteur à développer leurs propres outils de financement à des échelons locaux, les CLEJ (Clubs locaux d'épargne pour les jeunes) et les CLEFE (Clubs locaux pour les femmes qui entreprennent) en sont des exemples. Si il existe une réelle nécessité à inventer de nouveaux outils spécifiquement adaptés à une pratique ou un type d'activités pour lesquels il

n'existe pas d'accompagnement, qu'il soit financier ou autre, les acteurs sont toutefois conscients qu'une offre d'accompagnement existe et qu'il faut s'appuyer sur les outils existants. Ce qu'ils reprochent, plus qu'un manque de moyens d'entreprendre, c'est le manque de structuration et de communication autour de ces moyens, qui contribue à les rendre peu lisibles et par conséquent, peu utilisés.

Pour les entreprises solidaires, le processus d'accompagnement est généralement d'une durée plus longue, tant pour travailler la gouvernance collective et les partenariats que pour construire des marchés qui le plus souvent ne sont même pas émergents au sens financier de l'analyse.

Les outils d'accompagnement aux différentes phases du projet existent aujourd'hui en aquitaine et la question porte alors plus sur leur mise en harmonie et leur optimisation que sur la recherche permanente de nouveaux outils.

Le schéma ci-dessous proposé par la CRESS, nous démontre la multiplicité et la complémentarité des outils aujourd'hui développés en Aquitaine.

Ce document appelle plusieurs commentaires. Le premier concerne la forme de ce schéma qui ne fait pas apparaître la nature des relations qui existent entre chacun de ces outils. A titre d'exemple, le Crédit coopératif est partenaire d'Aquitaine active tant dans sa gouvernance que lors de l'étude financière des dossiers.



L'enjeu est de **réussir à présenter les outils et/ou acteurs selon un modèle dynamique** illustrant les différents niveaux de coopération existant ou à mettre en œuvre.

Le second commentaire relève plus du fond du document qui date de 2009 et de ce fait ne prend pas en compte de nombreux acteurs déjà existant ou nouvellement apparus depuis cette date en Aquitaine : l'URSCOP et l'ensemble de son action d'accompagnement technique et financier, la Fabrique à Initiative,

<sup>41</sup> E. Sarrazin-Biteye, idem.

<sup>42</sup> A. Tilh, entretien « JeunESse, la place des jeunes dans les projets d'économie solidaire »

<sup>43</sup> N. Guenro, Ibid.

## Des acteurs complémentaires à chaque étape de vos projets



Figure 3: Des acteurs complémentaires à chaque étape de vos projets - CRESS (2008)

les outils de formation porté par le GARIE pour les SIAE pour ne citer que ces exemples Cette dernière remarque appelle la suivante qui concerne les manques de ce recensement concernant notamment les outils portés par les collectivités territoriales, les fondations et les têtes de réseau plus largement : l'appel à projet Mutualisation du Conseil régional, le portail d'aide à la création de la CUB, le soutien à l'innovation sociale de la Fondation MACIF, les appels à projet en faveur des emplois solidaires de la Fondation de France...



Ce « catalogue » apparait aux acteurs comme peu lisible et mal valorisé. L'enjeu donc pour l'avenir est d'une part de rendre plus visible l'ensemble de ces outils et par la même occasion de les mettre en réseau. A l'instar du RISQ (réseau d'investissement solidaire québécois) qui au-delà de faire connaître l'ensemble des outils disponibles, les met en « musique » afin d'éviter au porteur de projet

d'avoir à taper à toutes les portes et de lui permettre d'obtenir une réponse de bons interlocuteurs. La question de l'animation de cette mise en réseau est alors posée ainsi que la forme que peut prendre cette coordination des outils.

L'autre question que pose ce schéma est la **déclinaison et appropriation territoriale des outils**. Cette problématique est abordée dans le second axe consacré au développement territorial mais on peut déjà ici s'interroger sur les formes nécessaires à une présence et une animation efficace afin de ne pas continuer de concentrer les réponses essentiellement sur la CUB comme ce peut être le cas aujourd'hui.

Les travaux du labo de l'ESS qui mettent en évidence l'importance de la coopération des acteurs et de leurs outils via des Pôles de développement, des Pôles de coopération...

sont des voies à explorer et un enjeu territorial majeur pour demain.

Si les acteurs interrogés sur la question refusent que l'on assimile l'économie solidaire à une « économie subventionnée »<sup>44</sup>, tous reconnaissent que le niveau d'engagement des collectivités territoriales est un facteur clé dans la réussite du projet, et ce d'autant plus que les partenaires bancaires peuvent se montrer frileux face à certains projets jugés fragiles d'un point de vue financier par manque de fonds propre notamment. Cependant, tous les acteurs n'ont pas les mêmes besoins en financements, ce qui implique une gestion catégorielle de la part des partenaires publics.



Si pour certains secteurs, l'accompagnement financier peut se résumer à une aide au lancement de projets ou lors des phases critiques de leur développement, pour d'autres, comme les chantiers d'insertion qui ne peuvent réglementairement s'autofinancer au-delà de 30 % et plus globalement les acteurs des services sociaux d'intérêt généraux, la compensation financière par des aides publiques est obligatoire.



→ Une autre solution de financement est celle représentée par les clauses sociales, environnementales et plus largement la **commande publique**. Ces leviers de l'action publique pourraient être des moyens de réserver des niches de marché aux entrepreneurs de l'économie solidaire. Là encore, cette solution n'est pas applicable pour tous, la plupart d'entre eux étant des structures de petite ou moyenne taille et ne disposant pas de moyens suffisants pour répondre à la commande publique. Une solution, pour remédier à ce problème, pourrait se trouver dans des stratégies de mutualisation des acteurs d'un même secteur pour répondre collectivement à ces marchés spécifiques. Dans tous les cas, les acteurs estiment que ce mode d'accompagnement,

plus valorisant pour eux qu'un financement par subventions, gagnerait à être développé.

## 4.2 Structuration et mise en réseau

Le réseau est une notion clé de l'économie solidaire ; il est appréhendé par les acteurs comme « la » solution à leurs problèmes actuels, ce qui se comprend aisément au regard du projet collectif porté par cette forme d'entrepreneuriat. Ainsi, le réseau est appréhendé comme une solution aux problèmes du développement et du changement d'échelle, une manière d'atténuer les « coups durs » économiques et un facteur important d'innovation. Les réseaux représentent un outil important et nécessaire de l'accompagnement des projets. « Le réseau est fondamental pour répondre à cet enjeu qui est celui de pouvoir exister sur le marché économique classique et exister en proposant d'autres modes de fonctionnement »<sup>45</sup>.

La question qui se pose alors est celle de savoir comment on crée un réseau ayant une vocation politique, c'est-à-dire le souci de défendre les intérêts et les valeurs de ses acteurs auprès de leurs partenaires (financiers, institutionnels...), dans un objectif de lobbying en faveur de l'économie solidaire<sup>46</sup>.

Paradoxalement si la majorité des acteurs concertés appartiennent à un ou plusieurs réseaux, ils pointent le manque de structuration comme principal frein à leur développement.

Quels sont alors les enjeux de la mise en réseau identifiés par les acteurs ? Quels sont les types de réseaux à développer et sur quels réseaux existant s'appuyer ?

Les deux enjeux principaux de la mise en réseau des acteurs de l'économie solidaire en Aquitaine sont d'une part **une meilleure structuration des outils** de cette économie et d'autre part **une meilleure circulation de l'information sur ces outils**.



<sup>44</sup> DT Bordeaux, Atelier n°1 « Entreprendre solidairement »

<sup>45</sup> C. Valadou, Ibid.

<sup>46</sup> DT Bordeaux, Atelier n°1 « Entreprendre solidairement »

Concernant le premier enjeu, à savoir la structuration des outils, une forte insatisfaction existe notamment sur leur lisibilité et leur complémentarité.



→ La question de l'autonomie des outils et de leur intégration au sein d'une « **plate-forme ressource** » voire identifiés par un « guichet unique » est récurrente. Cela permettrait aux acteurs de mieux identifier les offres techniques d'accompagnement qu'elles soient financière ou technique (formation, expertise...).

En effet, les acteurs se sentent souvent découragés face au caractère morcelé de l'information, ce qui peut se révéler un handicap pour leur dynamisme. L'enjeu d'un tel guichet serait également de rendre plus efficiente l'action d'accompagnement, en évitant par exemple les doublons au niveau des offres de financement.

La question du rôle et des compétences des collectivités territoriales, de la CRESS, les têtes de réseau ou d'autres organismes d'économie sociale et solidaire tel Aquitaine Active reste donc à organiser.



→ Une meilleure utilisation des TIC permettrait par ailleurs d'optimiser ce projet.

Ce guichet unique, en améliorant la structuration des outils, permettrait également une meilleure circulation de l'information au sein des réseaux locaux, départementaux ou régionaux, et en le structurant, permettrait de développer un sentiment d'appartenance commune.



Il existe donc clairement un enjeu à développer les pratiques visant à **mutualiser les outils et les compétences**, parce que cette mutualisation est un levier permettant d'actionner un sentiment d'appartenance commune au monde de l'économie solidaire.

### 4.3 Mieux communiquer

Le développement de l'économie solidaire passe donc par une meilleure structuration des outils dont ils disposent.

Mais il passe également par une meilleure communication auprès du grand public utilisateur de ses produits et services le plus souvent sans le savoir.

Il s'agit à la fois d'attirer des personnes qui pourraient être intéressées par ce mode particulier



d'entrepreneuriat, et de développer des réflexes de la part des usagers ou des consommateurs (consomm'acteurs), de se tourner plus fréquemment vers l'offre de services ou de produits.

L'enjeu est ici de **communiquer autour des valeurs et pratiques de l'économie solidaire**, qui fondent sa spécificité par rapport à l'économie capitaliste. Dans ce cadre, les acteurs préconisent de mettre en avant certains thèmes ayant le vent en poupe, comme le commerce équitable ou la consommation responsable pour introduire l'économie solidaire sur la scène publique et sensibiliser des porteurs de projet ou des consommateurs potentiels<sup>47</sup>.

Un autre problème est celui de la communication pour développer de nouveaux partenariats. En effet, ce défaut de communication entraîne une certaine méfiance de la part d'organismes d'accompagnement comme par exemple les chambres consulaires qui peuvent parfois percevoir les couveuses d'activité ou les coopératives d'activité et d'emplois comme des concurrents, alors que les uns et les autres fournissent des prestations complémentaires ne portant pas sur les mêmes niches. De manière plus générale, il existe une réelle nécessité à développer des partenariats avec des acteurs de l'économie « classique », les universités, etc.

<sup>47</sup> DT Bordeaux, Atelier n°1 « Entreprendre solidairement »



## 5. Propositions

1 - **Observatoire dynamique de l'économie solidaire en Aquitaine** (baromètre) avec trois entrées :

→ Diagnostic régional avec des entrées territoriales

→ Diagnostic par filières et branches professionnelles

→ Des dispositifs d'alerte pour les secteurs, filières, entreprises en difficulté

L'observatoire actuellement porté par la CRESS ne remplit que très partiellement ces fonctions.

### 2 - **Organisation des outils d'accompagnement**

- Financiers : aides directes à la création, en fonction des diagnostics par filières et par territoire, aides au développement et aides à la restructuration

- Aides au conseil

3 – **L'école de la coopération en Aquitaine**, pour :

- des actions de sensibilisation auprès des scolaires, collégiens et lycéens : plan régionale de sensibilisation aux pratiques coopératives

- des **contrats sectoriels de formation**

- une organisation de formations spécifiques et de tous les niveaux



*Développer nos territoires  
solidairement*

## *Diagnostic partagé - Développer nos territoires solidairement -*

---

<b>1. Cadrage, définitions et constats</b> -----	<b>45</b>
<b>1.1 Impacts de l'Economie Solidaire dans les territoires</b> -----	<b>45</b>
<b>1.2 Les territoires de l'Economie Solidaire</b> -----	<b>46</b>
1.2.1 Le « Territoire », un terme polysémique -----	46
1.2.2 La perception des acteurs et des collectivités -----	46
1.2.3 Des espaces de solidarités -----	47
<b>2. Proposition de structurations territoriales</b> -----	<b>49</b>
<b>2.1 Connaissance de l'existant à l'échelle micro-locale...</b> -----	<b>49</b>
<b>2.2 ...Pour une coordination et un dialogue des territoires</b> -----	<b>51</b>
2.2.1 Les Systèmes Productifs Locaux de Solidarités -----	51
2.2.2 Penser les modes de collaboration entre les collectivités et l'économie solidaire -----	53
<b>2.3 ...Et rendre lisible la structuration de l'ES en Aquitaine pour une imbrication globale</b> -----	<b>54</b>
2.3.1 Paysage de l'ES en Aquitaine : un modèle peu formalisé -----	54
2.3.2 Mise en réseau des acteurs -----	56
2.3.3 Un décloisonnement du modèle et une affirmation politique nécessaire -----	57
<b>3. Perspectives et préconisations</b> -----	<b>57</b>

«Plus que jamais, les dynamiques territoriales de l'ESS, par les politiques du lien (sociales, économiques, ou proprement politiques) qu'elles engagent au quotidien sont au cœur des principaux défis autour du « vivre ensemble » contemporain ». Xabier ITCAINA, politologue, IEP de Bordeaux<sup>48</sup>.

Les raisons de la pratique de l'ES évoquées lors des débats territoriaux attestent de la volonté de mise en œuvre des principes du développement durable et de système de bonne gouvernance<sup>49</sup>.

#### Pourquoi faire de l'ES?

- « Pour fournir des réponses de proximité aux populations, en les incluant dans une démarche participative »
- « L'ES est un endroit important, où l'on repense les manières de faire, où l'on fait preuve d'innovation organisationnelle (...) au travers notamment de pratiques horizontales et de dialogue social »,
- « Inclure un système de valeurs vertes, un système renouvelé »,
- « Pour répondre de façon la plus adaptée aux besoins des populations en impulsant une économie citoyenne ».
- « Réfléchir sur comment inciter les municipalités à assimiler la dimension de l'ESS dans la pratique de leur politique ? » pour « lutter contre les inégalités territoriales »,
- « Discuter sur les marges de manœuvre éventuelles des municipalités sur les POS - Plan d'Occupation des Sols et PLU - Plan Locaux d'Urbanisme dans la perspective d'une mise à disposition de parcelles à destination de projets ES »,
- « Cerner comment impulser des modes de fonctionnement et de gouvernance pertinents tant en milieu urbain que rural ? »,

- « Comment faire pour que chacun ait accès à l'éducation à son environnement ? Comment co-travailler ensemble sur un territoire qu'il soit urbain ou rural ? ».

#### Des motivations de participation à cet atelier convergentes

- « Faire en sorte que les projets prennent en compte la dimension ES »
- « Connaître les acteurs, animer le réseau d'acteurs », « dégager des manières de structurer les acteurs sur un territoire »
- « Savoir comment animer des réseaux et leurs acteurs pour faire émerger des initiatives »,
- « avoir une meilleure connaissance du maillage territorial pour mieux accompagner les porteurs de projets »,

<sup>48</sup> P32 - ITCAINA.X, *La politique du lien : Les nouvelles dynamiques territoriales de l'économie sociale et solidaire*. PU Rennes, coll. « Espace et Territoires », décembre 2010, 300 p.

<sup>49</sup> Les propos entre parenthèses qui suivent dans cette partie et dont les sources ne sont pas citées correspondent à des extraits des ateliers 2 des débats territoriaux « Développer nos territoires solidairement ».

# 1. Cadrage, définitions et constats

S'il est ressorti durant les débats territoriaux que localement le déploiement de l'ES aurait pour vocation de « répondre au vide » : vide entre l'économie capitaliste et les éléments fondamentaux pour « bien vivre et travailler au Pays », l'étude des faits territoriaux révèle que l'ES peut relever également de la volonté d'auto-organisation d'une société localement. Une liaison est alors à initier ici entre les Territoires de projets et les Projets de territoire.

## 1.1 Impacts de l'Economie Solidaire dans les territoires

« Développer nos territoires solidairement » consisterait « à croiser les initiatives, les types d'acteurs et les projets existants, dans le but de parvenir à vivre dignement »<sup>50</sup>.

Les activités portées par les organisations de l'ES se caractérisent territorialement par :

- Un ancrage territorial des activités (mobilisation de personnes, activation de ressources, création de liens ...),
- Une contribution à l'aménagement du territoire et au développement local (Etablissement d'action sociale, coopératives, mutuelles, tourisme social...),
- Une production d'externalités positives (utilité sociale, lien social et cohésion sociale, insertion, éducation, intégration...),
- Une participation à la gouvernance territoriale,
- Une approche globale de la population et du territoire.



L'ES permet d'accroître l'attractivité du territoire en matière de :

- Services rendus aux entreprises et aux personnes (Services aux personnes, activités culturelles, sportives...)
- Services à la collectivité pour améliorer le cadre et la qualité de vie des habitants.

L'approche spécifique de l'ES (liée à ses valeurs intrinsèques) est particulièrement bien adaptée à une approche de développement intégré des territoires :

- Une approche centrée autour des besoins des usagers et d'une co-construction des solutions avec eux (réappropriation de l'économie d'un territoire par celles et ceux qui y vivent) ;
- Une approche excluant la recherche effrénée du profit à court terme / La capacité de « laisser du temps » pour l'infusion des projets ;
- L'expérience de l'hybridation des approches et des moyens ;
- Une recherche de développement de lien social ;
- Une économie au service d'un territoire, pas l'inverse ;

L'ES contribue à une économie territoriale durable avec des effets d'entraînement positifs sur l'ensemble des acteurs économiques et sociaux. En valorisant les ressources locales par une finalité humaine, l'ES développe des activités économiques au service du territoire, c'est « le moteur d'un autre développement territorial » et du changement social<sup>51</sup>.

L'économie solidaire peut apparaître ainsi comme le versant de l'approche économique du développement durable et est par delà un élément fondamental de la gouvernance territoriale.

Le développement local doit s'appuyer sur les ressources sociales de son territoire. Pour ce faire, il faut s'efforcer de cerner les aspirations de la société, ses besoins et profiter des opportunités d'action, pour accompagner la

<sup>50</sup> Propos d'un représentant d'une association d'insertion au débat n°2 de Bergerac

<sup>51</sup> Efforts d'agrégation résultant de l'interaction des acteurs entre eux.

mise en œuvre de solutions. Des solutions sociales pour modifier la nature des relations sociales (inhérentes à toutes activités), transformer un cadre d'action ou proposer de nouvelles orientations culturelles contribuant à l'amélioration des conditions de vie.

Si la gouvernance de l'ES passe par le développement territorial<sup>52</sup>, elle passerait aussi par un travail des acteurs pour se situer par rapport à ce modèle, et ainsi le promouvoir.

## 1.2 Les territoires de l'Economie Solidaire

### 1.2.1 Le « Territoire », un terme polysémique

Lors des débats territoriaux, la discussion au sein des ateliers « développer nos territoires » s'est systématiquement amorcée autour de la définition du terme « territoire »: De quel territoire parle-t-on ? Il n'y a pas un territoire mais des territoires. Le territoire est pluriel, protéiforme : territoire administratif, institutionnel, naturel, « de vie » etc.

La considération de l'échelle territoriale varie selon les acteurs et les dispositifs. Il y a consensus sur le fait que les acteurs de l'ES interviennent sur des territoires pluriels. Le « territoire de la collectivité » par exemple ne correspond que rarement au « territoire vécu » de la population. Les représentations sociales relatives à la définition de « territoire » sont propres à chacun.



Parallèlement, l'image qu'une collectivité donne à son territoire ne correspond pas forcément à celle représentée par sa population. (Exemple de Pays du Bergeracois). Que ce soient les acteurs de l'ES, les élus,

les collectivités ou la population civile ; il est reconnu que bien souvent un amalgame est fait entre le territoire de l'action, le territoire administratif et le territoire de financement.

Quel territoire est significatif d'un périmètre de solidarité?

Le périmètre d'action des porteurs de projets peut-être pluriel et ne correspond que rarement aux territoires institutionnels clos. Il faudrait parvenir à « casser les cloisonnements administratifs et les porosités en vigueur ». Il est admis qu'un « territoire », quoi qu'en soit son échelle de considération, représente un bien commun pour la population qu'il renferme. Il est ainsi jugé comme légitime de « sortir du musée », en s'appropriant collectivement (ou réappropriant pour certains) le développement local et faciliter ainsi l'assurance des besoins premiers des populations.

### 1.2.2 La perception des acteurs et des collectivités

L'économie solidaire ne bénéficie pas d'une vision partagée entre les acteurs qui la pratiquent directement ou indirectement. Tant les élus que les acteurs de l'ES paraissent cloisonnés, alors qu'il faudrait parvenir à une reconnaissance du collectif, « savoir qui ils sont et comment le véhiculer ». Les petits acteurs se reconnaissent difficilement en tant qu'acteurs de l'ES. C'est un champ jugé comme « flou », « inaccessible », l'épistémologie employée au sein des institutions, telle que le terme de « Sphère » de l'ES ne facilite pas sa compréhension<sup>53</sup>.

Globalement, les acteurs locaux ressentent un manque de visibilité et de représentations de ce modèle économique. Le développement du sentiment d'appartenance à l'ES des acteurs concernés est une condition sine qua non de sa diffusion. Sans ce processus d'assimilation et de conscientisation, il sera difficile d'envisager des solutions nouvelles

<sup>52</sup> PENVEN.A & MUÑOZ.J, Territoire et gouvernance : Des représentations de l'économie sociale ? 16p.

<sup>53</sup> Extrait des propos analysés lors du débat territorial de Bergerac du 26/04/2011

d'optimisation de l'offre ES sur le territoire Aquitain. Aujourd'hui, « il faut se donner les moyens pour le valoriser ».

- *Pour la définition d'une identité commune et besoin de lisibilité*



→ Il est suggéré que la tête de réseaux de l'ES (CRESS ?) réunisse ses membres afin de définir un document standard définissant les valeurs qui les unissent concrètement, les raisons pour lesquelles ils adhèrent à ces réseaux et les fonctions d'utilité sociale qu'ils souhaitent développer.



→ La mise en place d'une grille de critères d'appartenance à l'ES est à envisager.



→ Une sensibilisation à différentes échelles et auprès de différents acteurs territoriaux (population, acteurs ES, élus locaux) semble être la première piste d'action.

- *Pour la transmission d'information et de compétences*

Conjointement, la création d'un dialogue entre les collectivités et les acteurs est souhaitable pour forger et accompagner « l'acculturation » mais aussi légitimer la défense d'un modèle économique solidaire. Les structures présentes soulignent les difficultés d'accès à l'information : vers quels interlocuteurs doivent-elles se tourner selon leurs besoins identifiés ?



→ Le déploiement d'une stratégie de communication locale auprès des EPCI notamment, est une piste d'action. Le travail est « de faire savoir aux territoires qu'ils travaillent déjà avec des structures de l'ES », « de faire valoir qui elles regroupent ».



→ Un guide pratique<sup>54</sup> à destination des collectivités et des porteurs de projet recensant les structures par secteur d'activité pourrait être réalisé. Celui-ci s'adresserait à celles et ceux qui souhaitent approfondir leur connaissance de

l'ES et identifier les réseaux susceptibles d'accompagner la création d'activités nouvelles à fortes valeurs ajoutées sociale. Dans ce sens, les collectivités pourraient incarner une instance de relais entre les organisations locales de l'ES.

Par la suite, un effort de la part des têtes de réseaux de l'ES sera attendu pour revendiquer et diffuser auprès de leur réseau et du grand public leur éthique. C'est dans cette voie que le modèle de l'ES pourra être diffusé et dynamisé. Une telle diffusion faciliterait le processus d'appropriation par les acteurs des enjeux du développement de l'ES, pour qu'ils l'incluent progressivement dans leurs pratiques par la suite. C'est à cette condition qu'ils pourront réaliser sa promotion auprès de leurs populations, des acteurs locaux et du grand public.

Il est préconisé d'agir d'avantage sur le « comment » mettre en place de l'ES que sur le « pourquoi ».

### 1.2.3 Des espaces de solidarités

Pour des sujets aussi variés que les circuits courts entre producteurs et consommateurs, la promotion d'une consommation responsable, la co-construction de l'action publique, les pôles de coopération, l'orientation locale de l'épargne par la finance solidaire, l'expérimentation de monnaies locales, l'élaboration d'indicateurs locaux de bien-être, la santé, la biodiversité, l'autonomie des personnes, le développement équilibré des territoires, la parité, l'éducation, le bien-être... etc., et dans une approche de développement territorial solidaire, quels territoires doit-on et peut-on actuellement appréhender ?

Bien qu'il n'y aurait pas de périmètres pertinents en tant que tel (ce dernier étant directement lié (et donc différent) à chaque projet d'action ou de développement), un consensus s'est opéré lors des débats territoriaux sur l'élection de l'échelle la plus adaptée: celle des porteurs de projet, on parle là de « territoires de projet ». L'important est alors de penser leurs imbrications. Au même

<sup>54</sup> Cf. Guide pratique de la CRESS – Région Centre : <http://cresscentre.org/a/images/pdf/Guide2010.pdf>

titre que la superposition d'entités administratives, on peut réfuter la critique du mille feuilles en pensant que « l'important n'est pas le nombre de feuilles, mais bien la crème que l'on met entre celles-ci »<sup>55</sup>. Cela pour dire que l'imbrication de multiples territoires n'est que le reflet d'une organisation complexe, et qu'il s'agit de concentrer les moyens sur leur mise en synergie.

Ici le changement d'échelle est à concevoir sous l'angle d'un élargissement et d'une correspondance des pratiques intégrées pour y créer une continuité territoriale.

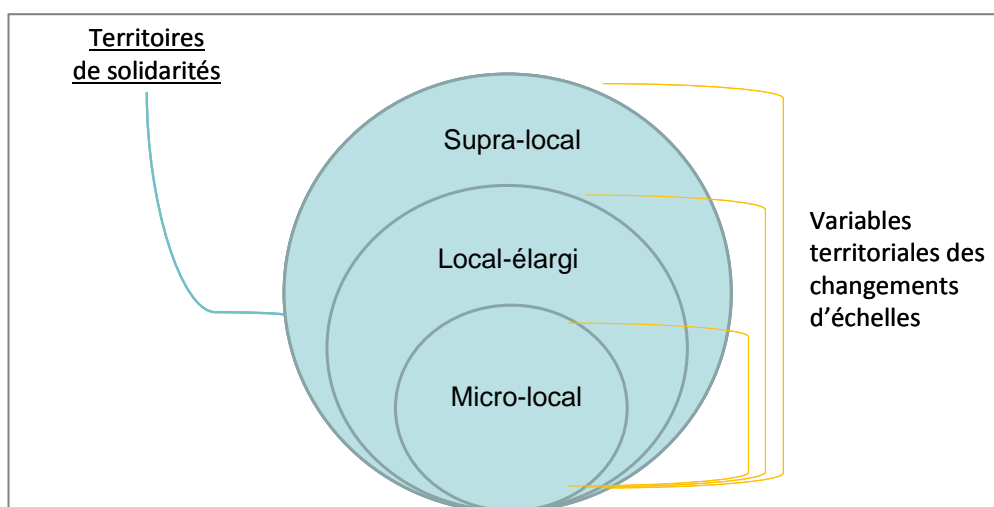
Trois dimensions territoriales se sont ainsi dégagées :

- Micro locale (espace vécu): comment on s'organise au sein de son propre territoire ?
- Locale élargie : Comment effectuer des changements d'échelles et communiquer avec les autres territoires ? (pour quel dialogue territorial ?)
- Supra locale : Enfin, comment peut-on coordonner et animer les réseaux à plus grande échelle, telle que l'entité régionale ?

La connaissance de l'existant à l'échelle «micro local» permettrait d'impulser un dialogue territorial entre les acteurs et amorcer ainsi des dynamiques de coopérations.

La stimulation du changement d'échelle entre ces deux premiers niveaux contribuerait d'une part à mieux coordonner les acteurs

localement mais aussi à consolider un système productif local de solidarités. Ce processus « d'emboîtement territorial local », une fois consolidé, permettrait à terme de tendre vers un enchevêtrement global des territoires de solidarités jusqu'à une unité supra locale qui incarnerait une première échelle de régulation du système de solidarité global.



<sup>55</sup> Propriété intellectuelle de la région Basse-Normandie 2009 (en réponse au rapport Balladur).  
**Schéma 5: Les espaces productifs de solidarités**



## 2. Proposition de structurations territoriales

### 2.1 Connaissance de l'existant à l'échelle micro-locale...

Le territoire le plus pertinent à appréhender dans un premier temps peut-être le « bassin de vie » : le territoire est avant tout l'espace du quotidien, « où l'on habite, travaille, se déplace, etc. ». Ce territoire est constitutif de l'identité de ses habitants qui rétroagissent à leur tour sur l'identité même de « leur territoire ». Ceci peut se rapprocher du concept d'« espace vécu »<sup>56</sup>.

En milieu rural comme en milieu urbain, l'ES permet en somme d'impulser différentes formes de solidarités :

- Générationnelles (deux populations cibles : les jeunes et personnes âgées) lutte contre les exclusions, maintien et développement de services locaux d'intérêt général,
- Socio-économiques : relocalisation des activités économiques au profit des enjeux territoriaux de développement à long terme (Revitalisation économique dans un milieu rural et bassin d'emploi en déprise /Economie de proximité)
- Environnementales (Agriculture biologique, circuits courts, maîtrise de la périurbanisation, ceinture verte...)
- Territoriales : maintien des collectivités rurales, lutte contre les inégalités socio-spatiales...
- Revitalisation socioculturelle : penser son urbanité, son « vivre ensemble » pour que les individus s'approprient collectivement leur territoire et l'espace public (Valorisation des initiatives innovantes).

Les acteurs associatifs revendiquent le fait de ne plus être dans une « posture d'assisté », ce sont eux qui entretiennent une forte proximité avec les populations locales. La portée de leur action dépasse la vocation première de leur secteur d'intervention

(exemple l'association culturelle du Melkior Théâtre avec les habitants du quartier « politique de la ville » de Lacatte à Bergerac).

Les élus ont du mal « à percevoir et à s'approprier » la notion d'économie solidaire. Au vue de cette faible reconnaissance du modèle de l'ESS sur la scène publique, Il s'avère nécessaire dans un premier temps, « de populariser et de vulgariser » ce champ d'action afin de le « désacraliser ».

Il faudra également se diriger vers une plus grande reconnaissance du rôle des organisations de l'ES, structures sur la scène publique qui:

- se positionnent dans un rôle d'aménagement et développement local
- bénéficient d'une expertise et d'une maîtrise approfondie du domaine dans lequel elles agissent
- portent une capacité de mobilisation des habitants
- sont en capacité d'être réactives aux enjeux locaux.

Les relations entre les acteurs locaux d'un côté et les collectivités territoriales et institutions de l'état de l'autre, sont à renouveler. Le modèle « Down / Top » (gouvernance par le bas, partant des besoins et des attentes des acteurs territoriaux) est ainsi encouragé. « On est sur des projets ascendants, c'est-à-dire qui émanent du territoire, ce qui fait aujourd'hui leur force »<sup>57</sup>. Ces derniers sont à recenser et à valoriser.

Ainsi, le fait d'appréhender son territoire de façon endogène dans un premier temps permettrait de se focaliser sur l'existant qu'il renferme, de l'expérience « du dedans ».

#### ▪ Pour des diagnostics territoriaux incluant l'analyse spatiale des structures de l'ES

Toute initiative devrait pouvoir être repérée et reconnue sur un territoire comme constituante d'un patrimoine commun contribuant à l'identité territoriale.

<sup>56</sup> Cf. FREMOND.A, La région, *espace vécu*, Flammarion, 1976, 288 p.

<sup>57</sup> Florent Taulé (directeur du RAMA), Entretien du 15 juin 2011 « Entreprises culturelles, ESS et le développement local ».

L'implication citoyenne à la démarche permettrait d'une part, de mieux prendre en compte les réalités territoriales mais aussi de faire prendre conscience à la société civile de sa responsabilité à l'égard du développement local de l'ES.

A ce sujet, les acteurs soulignent communément les difficultés rencontrées au quotidien pour accéder à la connaissance des territoires et du dynamisme des acteurs locaux qu'ils renferment (maillage local, répartition des structures, typologie de partenariats existants, leurs natures etc.). Une connaissance du fonctionnement du système socio-économique local permettrait ainsi de cerner plus justement les problématiques spécifiques de chaque territoire corrélativement aux besoins de sa population.

*« Quand on connaît mieux son territoire on s'y implique plus facilement, et on peut faire naître de nouveaux projets parce qu'on trouve qu'il y a des manques dans tel ou tel domaine. C'est important d'avoir quelqu'un qui est là dans ce monde associatif même s'il y a des bénévoles, et c'est important parce que ce sont eux qui vont s'impliquer, gérer l'association et faire des choses qu'ils ont envie de faire. »*

Aurélia Thill (AZIA), Entretien du 15 juin 2011  
« Jeunesse et ESS ».

#### ▪ Pour une association des acteurs locaux à la définition de plan d'action stratégique

Il incombe ainsi aux collectivités locales la responsabilité de savoir créer des liens, de porter des projets transversaux au sein de leur territoire. Ce qui va dans le sens de la finalité de notre démarche, à savoir : Comment permettre une cohérence d'action entre les besoins identifiés et la mise en œuvre des actions ?

Les acteurs locaux de l'ES sont des acteurs à même d'avoir le recul suffisant pour mener des actions transversales, ils peuvent être force de propositions et à la source d'innovations diverses (sociales, organisationnelles).

- La réalisation du diagnostic partagé des acteurs et des besoins localement est une étape préalable pour définir une stratégie d'intervention.

- Pour développer la capacité de co-construction d'une gouvernance renouvelée, « Il faut se mêler de ce qui ne nous regarde pas ». C'est dans ce sens qu'ils auront la capacité de « se regrouper, d'interpeller le politique et d'avoir une forte exigence envers eux ».

- « Pour un meilleur dialogue social, l'implication des syndicats d'employeurs est indispensable ».



→ Des diagnostics complets et transversaux incluant l'état des lieux de la structuration de l'ES localement doivent être réalisés par les collectivités.



→ Pour ce faire, une sensibilisation des collectivités à l'ES et un accompagnement méthodologique dans la réalisation de leur diagnostic territorial peut-être une première piste d'action.

La diffusion de ces outils de compréhension territoriale et leur accessibilité au plus grand nombre est à encourager. Elle permet de créer des conditions favorables pour « faire voir l'existant », éviter les morcellements dans les actions et identifier les collaborations possibles. Enfin dans l'optique d'une justice territoriale optimale, une vigilance quant à l'accès à la même qualité de traitement entre territoires qu'ils soient ruraux ou urbains doit être assurée.

#### ▪ Accompagner la critérisation de la plus-value sociale des projets locaux

A l'heure actuelle, les collectivités territoriales ne bénéficient d'aucun outil pour mesurer le lien social créé par l'ES. La sensibilisation des élus locaux et des collectivités locales quant à la création d'une politique de liens locaux est nécessaire.

L'application systématique de ce procédé au sein des collectivités serait d'autant plus

intéressante à mettre en œuvre qu'il affirmerait l'ancrage de l'ES dans les politiques locales et serait révélateur d'une volonté politique « forte, claire et durable ».



→ Il faudrait ainsi inventer une grille de lecture qui permettrait d'évaluer et de quantifier la plus-value sociale des projets de territoires. (Voir grille proposée dans l'axe1)

▪ **Encourager le développement des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC)**

Les entreprises locales sous forme de coopératives se caractérisent par un ancrage local de ces acteurs économiques. La reprise de SARL en Scop par des employés est un processus de plus en plus courant localement. Pour eux, « c'est l'assurance que leur entreprise restera sur leur territoire et ne sera pas délocalisée ».

Les Sociétés Coopératives d'intérêt collectif (Scics) sont des formes de coopératives qui s'inscrivent dans une logique de développement local et durable, elles favorisent le maillage des acteurs d'un même bassin d'emploi et font partie intégrante des projets de territoires.

Le multi sociétariat exprimant l'implication de la diversité des acteurs du territoire, l'organisation quasi généralisée en collège et la reconnaissance de leur utilité sociale, font de ces entreprises une des formes les plus abouties de l'économie solidaire aujourd'hui. Leur mise en œuvre est de ce fait souvent assez longue mais ce temps long garantit généralement la réussite du projet.

Analyse des Atouts, Forces, Opportunités et Menaces du périmètre « micro-local » :

Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence de solidarités plurielles</li> <li>▪ Projets initiés « par le bas »</li> <li>▪ Revalorisation socio-spatiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faible connaissance du modèle par les collectivités</li> <li>▪ Pas d'inclusion de l'ESS dans les diagnostics</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pratique de développement intégré</li> <li>▪ Echanges d'expériences</li> <li>▪ Coordination des acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence de volonté politique</li> <li>▪ Opportunités de développement socio-économique classique</li> </ul>

Tableau 3: Analyse AFOM - Echelle micro-locale

## 2.2 ...Pour une coordination et un dialogue des territoires

Les porteurs de projet et interlocuteurs locaux ont tendance à restreindre la portée de leur action par une entrée « mono-sectorielle », alors que c'est en fédérant une diversité d'acteurs locaux qu'ils peuvent cerner et faire émerger les besoins. Les études et réflexions entre collectivités (efforts d'approches transversales) vont dans ce sens.

### 2.2.1 Les Systèmes Productifs Locaux de Solidarités

La réflexion est ici portée sur la façon de créer de la coopération territoriale. Il n'y a pas un modèle type de création de réseau local.

▪ **Penser les changements d'échelles et les conditions de mise en réseau local**

La définition d'une méthode pérenne permettant de passer du micro-local au global serait une piste à approfondir. Pour impulser ce mécanisme de changement d'échelle, un dialogue territorial durable doit être instauré entre les acteurs économiques, la société civile et les collectivités locales.

La création de liens entre les territoires de projets et leurs acteurs est la condition sine qua non à la structuration de réseaux locaux solides. Pour ce faire, il faut se munir d'outils d'interventions qui privilégient le dialogue entre les territoires des bassins de vie.

Il est souhaitable que les acteurs de l'ES des espaces de solidarités identifiés, s'assemblent pour créer des partenariats et penser une gouvernance territoriale entrant dans une logique de « projet solidaire ».

Pour tester la pertinence d'une association d'acteurs locaux de l'ES sur un territoire, la piste d'action à court terme, pourrait être un regroupement associatif autour d'un projet fédérateur. L'atout de cette première forme d'association permettrait d'évaluer la pertinence d'un tel collectif.

Dans le même ordre d'idée, Le territoire transfrontalier du massif pyrénéen par exemple pourrait être l'illustration même d'une mobilisation et de regroupement endogène dépassant les logiques de frontières institutionnelles.

#### ▪ **L'exemple des pôles de coopération dans le long terme**

Des dispositifs d'animation et de coordination spécifiques dédiés aux acteurs locaux de l'ES par exemple pourraient être créés pour les porteurs de projets et leur mise en relation.

Ces instances auraient pour vocation d'élaborer des études fines aux échelles des différentes entités territoriales préalablement retenues pour identifier les espaces d'actions solidaires potentiels et les réguler par la suite.

La logique d'action de l'analyse socio-spatiale serait la suivante :

Diagnostic → Stratégie → Légitimation →  
Création de pôles locaux → Mise en réseau et coopération

La création de pôles locaux permet de mutualiser les expériences et compétences des acteurs au travers d'une approche multisectorielle. Cela facilite la constitution d'un premier niveau territorial de mise en réseau, en plus d'incarner un socle de représentations territoriales de l'ES et de ses acteurs locaux.

Comme ils ont été amorcés dans d'autres régions (Bretagne, PACA, Rhône Alpes...), ces

derniers constituent de véritables leviers pour amorcer des rencontres et des partenariats entre les professionnels des différents secteurs d'activités d'une part mais aussi pour capitaliser et diffuser les initiatives sociales locales d'autre part.

Différentes formes de pôle territorial de coopérations économiques (PTCE) existent – Leur origine, structuration et vocation peuvent être diverses<sup>58</sup> : à dominantes entrepreneuriales, d'origines citoyennes ou encore impulsés par des collectivités locales ; sectoriels, multi-activités et multisectoriels ; avec pour vocation d'espace d'hébergement ou de promotion de l'ESS ou plurielle. Les objectifs recherchés (qui peuvent être cumulés) qui font leur singularité, sont : la visibilité institutionnelle ; la mutualisation des ressources, des compétences et sources de financements ; la création de groupes d'entreprises de l'ESS intégrés et l'impulsion de circuits de distribution et de labellisation.

En Aquitaine, le pôle Bertin de Tarnos s'apprête à devenir le premier pôle de coopération territoriale. Ce projet qui a émergé depuis deux ans, se solidifie et devrait voir le jour d'ici la fin 2013. A ce titre le service ESS du CRA et le porteur de projet se rendent cet automne au Forum International de l'Economie Sociale et Solidaire (FISS) à Québec afin de discuter avec leurs protagonistes des modes d'émergence et de structuration de la future structure à l'instar des ententes signées par la Conférence Régionale des Elus (CRE).

Mettre en place de telles instances stimule le développement solidaire des territoires dans la mesure où elles deviendraient, une fois instituées, « autonome » pour agir à l'intérieur d'un périmètre, mais aussi pour s'ouvrir et créer des ponts vers l'extérieur. Comme il a été évoqué durant les débats territoriaux, « la volonté de développer solidairement nos territoires se révèle avant tout par une ouverture à la complexité de son environnement extérieur ».

---

<sup>58</sup> Groupe « Pôles territoriaux de coopération économique » du labo de l'ESS – Juin 2011.

Grâce à cette approche transversale, ces pôles de coopération de l'ES seraient alors l'occasion de développer des réflexions communes qui a trait à l'optimisation de la coordination locale des acteurs et aux mutualisations de compétences nécessaires.

### 2.2.2 Penser les modes de collaboration entre les collectivités et l'économie solidaire

Il en incombe aujourd'hui la responsabilité aux EPCI de s'orienter vers une optique de développement territorial intégré. Pour l'instant des difficultés à établir des relations de complémentarité et de coopération avec les collectivités sont ressenties par les acteurs de l'ES en Aquitaine, plusieurs facteurs sont alors avancés :

- Une restriction de la relation ES/collectivités aux aspects financiers
- Un manque de temps de rencontre et d'échange
- Des enjeux de pouvoir et de légitimité
- Des « difficultés pondérées » selon l'échelle de collectivité et la dimension des projets

Pour développer nos territoires solidairement, il est recommandé de « se donner le temps de pouvoir se professionnaliser en la matière pour se développer en symbiose ».

#### ▪ Une implication des collectivités locales est attendue pour:

- Associer et développer les partenariats entre acteurs locaux de l'ES et les collectivités locales
- Améliorer les relations avec les autres acteurs locaux de l'économie locale, les associer à la démarche et les sensibiliser
- Mutualiser les moyens locaux et inclure l'ES dans le plan d'action stratégique de développement local
- Instaurer des dispositifs au sein des collectivités locales privilégiant les acteurs ES dans l'obtention de commandes publiques (art 14 vs art 30), et insérer des produits du commerce équitable dans les EPCI par exemple et plus globalement inciter aux achats responsables.

#### ▪ Privilégier une commande publique responsable

Les collectivités peuvent agir en faveur de l'ES dans le cadre de leur politique d'achat que ce soit pour des achats de fournitures ou des prestations de services et de travaux. Cependant, dans le contexte de révision générale des politiques publiques (RGPP), les acteurs locaux envisagent difficilement la structuration de partenariats forts et durables avec les collectivités territoriales. « Le rationnement des fonds publics introduit également un climat de méfiance entre élus et acteurs locaux ».

La réussite d'une politique d'achats repose également sur la capacité des structures à répondre aux appels d'offres. A ce titre, l'initiative d'Acesa<sup>59</sup> de promotion et de sensibilisation des acteurs du commerce équitable aux appels d'offre durant le premier semestre 2011 est une initiative remarquable. Il peut être envisagé que cette démarche de sensibilisation soit appropriée par d'autres secteurs tel que celui de l'insertion par exemple.

Analyse des Atouts, Forces, Opportunités et Menaces du périmètre « local-élargi » :

Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entités culturelles et ressources locales variées</li> <li>• Correspondance Territoires de projet et Projets de territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible lisibilité</li> <li>• Absence de culture de dialogue territorial entre EPCI</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamisme de coopérations</li> <li>• Systèmes productifs locaux de solidarités</li> <li>• Régulation territoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instances locales de veilles territoriales: Pays qui périclitent</li> <li>• Inégalités territoriales</li> </ul>

Tableau 4: Analyse AFOM - échelle locale-élargie

<sup>59</sup> "Agir pour un Commerce Equitable et Solidaire en Aquitaine"

### *2.3 ...Et rendre lisible la structuration de l'ES en Aquitaine pour une imbrication globale*

Si l'on se pose la question de quelle est la structuration du paysage de l'ES en Aquitaine, force est de constater que ce dernier est peu visible, peu consolidé et mal articulé.

#### **2.3.1 Paysage de l'ES en Aquitaine : un modèle peu formalisé**

Les entreprises de l'économie solidaire de part leur structuration et leur mode de gouvernance sont porteuses de valeurs spécifiques et ancrées localement. Elles sont également en étroites relations avec les collectivités territoriales de proximités et mesurent au plus près les besoins des territoires et des habitants. Cependant très peu d'échelons territoriaux de proximité (Communes, Communautés de communes, Pays, Agglomérations...) ont inscrit l'ES dans leur projet de développement économique.

L'ES est un champ peu approprié par les politiques territoriales en Aquitaine. Le schéma présenté en préambule (Schéma n° 3 page 14) illustrant le paysage institutionnel de l'ES dans la région atteste de cette faible consolidation. Les collectivités locales (CDC, CU) connaissent peu ce champ, alors qu'elles le pratiquent au quotidien. (Associations, domaine de l'insertion, service à la personne...). « Les collectivités travaillent avec les acteurs de l'ES sans le savoir »<sup>60</sup>, ce qui est révélateur du décalage entre l'évolution des pratiques de la société et les programmes politiques.

Si plusieurs dispositions gouvernementales pourraient permettre de lever certains freins, il appartient également aux collectivités territoriales de définir de nouvelles règles d'intervention en faveur de l'ES. Il s'agit donc de faire rencontrer l'offre et la demande, de permettre aux porteurs de projets d'avoir une écoute sur leur territoire et de doter les territoires de compétences.

<sup>60</sup> Cf. Propos extrait du débat territorial n°2 de Tarnos

Il existe des cultures différenciées de l'ESS selon les régions en France formant ainsi des paysages institutionnels singuliers à chacune. Ce qui explique que face à des paysages structurés tels ceux des Pays de la Loire, de la Bretagne, du Nord Pas de Calais et de la région PACA d'autres le sont moins telles la Région Aquitaine et la région Centre.

A la question de savoir s'il serait utile que ce dernier le soit ou pas, et pour quelle finalité recherchée ? Nous formulons l'hypothèse que si celui-ci l'était, il permettrait de promouvoir la visibilité et la légitimité au sein d'une société donnée comme c'est le cas dans les autres régions précédemment cités.

#### ▪ **Des représentations d'acteurs conditionnées par l'entrée sectorielles et statutaires**

Les acteurs se représentent avant tout leur activité par leur paysage sectoriel respectif. Un tel processus est compréhensif dans la mesure où face à des besoins empiriques qui leurs sont propres, ils passent par les organes relais qui les structurent et les agrègent. C'est ainsi que bien que les secteurs d'activités soient répandus et structurés territorialement (exemple de l'IAE, du secteur médico-social...), il n'y a pas pour l'instant de lecture formalisée de l'ES en Aquitaine.

La dimension commune et transversale à tous ces secteurs formant l'ES, intervient à une échelle supérieure, plus conceptuelle, relevant de l'affirmation de la volonté d'instauration d'un autre modèle économique. D'emblée, il est compréhensible que ces préoccupations ne relèvent pas du même degré d'appropriation et d'interprétation selon les acteurs.

#### ▪ **Représentation de la structuration des têtes de réseaux en Aquitaine**

A l'heure actuelle, il n'y a pas de représentations communes entre les têtes de réseaux des secteurs de l'ES quand à leur structuration. Les têtes de réseaux de l'économie solidaire ne se reconnaissent pas entre elles. Lorsque l'on demande à une tête

de réseau de nous représenter la structuration des têtes de réseaux de l'ES en Aquitaine, elle les positionne en fonction du champ d'intervention et des partenariats en découlant. Pour vérifier ce fait, à la manière des cartes mentales de Kevin Lynch pour étudier les représentations sensibles des individus quand à un espace, des cartes mentales ont été réalisées auprès de différents représentants de têtes de réseaux afin de capter les représentations réticulaires des secteurs de l'ES.

Une continuité dans le changement d'échelle doit être recherchée pour permettre de développer nos territoires solidairement du

micro local au global. A l'échelle de la région, les partenaires et interlocuteurs privilégiés de l'ES sont les têtes de réseau des différents secteurs de l'économie solidaire. Cependant ces dernières sont assez mal identifiées et peu connues en règle générale, elles ne se reconnaissent que très peu entre elles. De ce fait, il a été évoqué des cas où elles peuvent être « dans l'opposition » au lieu d'aller vers une complémentarité et continuité d'action.



→ L'état des lieux de la pratique du « réseautage » pour plus de lisibilité et identification des problématiques communes s'avère nécessaire. L'organigramme présenté

Ici, Emilie Sarrazin-Biteye, présidente de l'association Acesa, se représente l'ES autour de deux groupes d'acteurs : ceux se rassemblant par statut et ceux rassemblés par utilité sociale. A l'entrée par statut figure l'URSCOP, la CPCA, la Ligue de l'enseignement et le Crédit Agricole. Pour le rassemblement par utilité sociale, à l'intersection de ces deux groupes d'acteurs, sont représentés, la CRESS et le MOUVES intervenant par les deux entrées. Les EPCI et PQA sont eux considérés comme des « appuis de la tête de réseaux » à titre ponctuel. Cet outil permet également de mettre en exergue le fait que les pratiques de partenariats sont généralement plurielles au sein d'un même projet, donc complexes. Leurs natures peuvent être à la fois institutionnelles, horizontales, verticales etc. mais aussi variables dans leurs temporalités et intensités. La protagoniste caractérise ainsi la nature de ses partenariats par différentes catégories de « fonctions sociales » (insertion, action écologique, solidarité internationales, valorisation socioculturelle...)

Représentation du paysage de l'ESS aquitain par rapport à son champ d'activité et partenariats développés



en début de chapitre permet d'aborder la complexité et la systémique des acteurs (Edgar Morin<sup>61</sup>), entre une entrée par statut qui est insuffisante et une approche par secteur peu solidifiée.



→ Il peut-être envisagé de compléter et d'améliorer cette schématisation grâce à une entrée par regroupement de secteurs, qui tenterait d'avantage de décrypter la réalité. Voici par exemple une typologie en 6 familles de secteur qui pourrait être appliquée :

- Santé / social / familles / solidarité ;
- Emploi / insertion / formation ;
- Education populaire /action socioculturelle ;
- Tourisme / loisirs / sports / culture ;
- Développement rural et urbain / agriculture / environnement ;
- Micro finance / banques / mutuelles.



→ Une enquête par questionnaires ou entretiens spécifiques auprès des têtes de réseaux est une piste d'action pour approfondir la connaissance allouée à leur structuration effective. Ceci permettrait de mettre en exergue d'une part leur représentation quand à l'ES et sa structuration, leur place au sein du modèle ainsi que la nature des relations entretenues avec les autres têtes de réseaux.



→ Il serait intéressant de poursuivre la réflexion en effectuant un travail de typologie des relations entre les têtes de réseaux sectorielles en illustrant par exemple celles relevant des relations de tensions / de collaboration / de partenariat / de domination / de dépendances / inexistantes... Cet exercice permettrait de faire un état des lieux des interactions dynamiques entre les différentes organisations de l'ES.

### 2.3.2 Mise en réseau des acteurs

Un effort de dépassement des entrées par secteurs et/ou par statut doit être amorcé de telle manière à ce que l'ensemble des têtes de réseaux mutualisent les données sur l'existant

de ces filières et leur répartition à l'échelle de la région. Il incomberait ainsi à l'organe de veille territoriale régionale de capitaliser cette spatialisation.



→ Ce volet d'action consisterait donc à réaliser un diagnostic quantitatif transversal à l'échelle de la région englobant l'ensemble de ses secteurs.

Concernant les actions de coordinations, une échelle intermédiaire à celle de la région est préférable, ce qui sous tend des interrogations sur lesquelles nous devons avancer collectivement:

- Quelles unités territoriales sont à retenir ?
- Quelle échelle d'intervention est légitime? (forte dimension politique)
- Un changement de logique territoriale qui boîte? (Problématique des Pays/ Départements)
- Quels interlocuteurs et pour quelles pérennisations des actions ?
- Comment revendiquer un réseau fort, comment conserver l'hétérogénéité de la représentation tout en fondant une entité solidifiée ?



→ Développer l'inter réseau est une piste à approfondir pour sortir de l'atomisation et développer des outils en vue d'organiser leurs interactions dynamiques en fonction de leur finalité respective. L'idée de réfléchir à des outils transversaux pour se reconnaître et agir dans la même direction est avancée.

<sup>61</sup> MORIN.E, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil, 2005, 120p.



### 2.3.3 Un décloisonnement du modèle et une affirmation politique nécessaire

Il s'avère nécessaire aujourd'hui d'harmoniser les politiques publiques en faveur de l'ES de façon homogène et équitable à l'échelle de la région. La définition de certaines fonctions telles que celles de l'animation, de la coordination et de la diffusion doivent être définies en définissant l'échelle d'intervention la plus pertinente.

Dans le souci d'une gouvernance territoriale durable et optimale, la gouvernance collective des projets doit être abordée dans le long terme. Les comités de pilotage des projets devront veiller à l'efficacité de leur démarche par l'évaluation de leurs impacts et utilité sociale pour être ainsi en capacité de s'adapter au contexte local et de s'ajuster aux besoins.

Enfin, l'ES représente aujourd'hui un choix politique, c'est pour quoi il semble légitime que le Schéma Régional de Développement Territorial de l'ES, une fois élaboré, soit validé par les départements ainsi que par les CDC qui le souhaitent.

Si l'économie solidaire est une voie privilégiée de développement local et territorial elle ne peut être cantonnée à ce registre. En effet, certains projets impliquent une envergure qui dépasse les frontières du local tout en s'inscrivant dans les valeurs et dans une démarche d'économie solidaire.



→ L'animation active et continue des réseaux et des acteurs s'avère être une condition incontournable pour parvenir à une lecture globale et juste des territoires. « On pourrait changer d'échelle si des moyens d'animation étaient attribués à cette dynamique ».



→ Selon les types d'initiatives, des échelles territoriales différentes sont à considérer, c'est pourquoi, la volonté de mise en place de veilles territoriales variées est exprimée (multisectorielles et multi scalaires).



→ Enfin à l'échelle de la région, dans l'optique d'une concertation qui doit perdurer pour poursuivre notre effort de co-construction d'un diagnostic partagé, il est suggéré qu'à l'avenir des partenariats formels soient formulés entre plusieurs acteurs (têtes de réseaux et institutions).



→ L'exemple du **contrat économique sectoriel** tripartite (Régions/ Département/ Acteurs) de l'ES en région Rhône Alpes peut-être une idée des pistes de cette formalisation partenariale.

Analyse des Atouts, Forces, Opportunités et Menaces du périmètre « supra-local » :

Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de réseaux impliqués et de secteurs fortement structurés</li> <li>• Problématiques communes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de coordination entre TR et d'espace de rencontres</li> <li>• Absence de veilles territoriales globales</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps de travail qui commencent à s'instituer</li> <li>• Modèles de comités de pilotages territoriaux (Rhône Alpe)</li> <li>• Mutualisations intersectorielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêt politique outre passe intérêts collectifs</li> <li>• Absence de volonté d'implication pour un projet global</li> </ul>

Tableau 5: Analyse AFOM - échelle supra-locale

## 3. Perspectives et préconisations

→ **Des besoins exprimés :**

- Connaître l'existant des échelles micro-locales au global (diagnostics territoriaux)
- Savoir à qui s'adresser: proposition de création d'un document de référence recensant et explicitant l'ensemble des dispositifs existants (portée pédagogique et pratique)
- Harmoniser les politiques territoriales de l'ES: proposition d'une grille de critères d'évaluation des projets
- Allouer des moyens financiers spécifiques aux collectivités pour structurer l'ES et coordonner ses acteurs aux échelles locales

- Créer des structures où les acteurs peuvent dialoguer entre eux mais aussi avec les élus locaux (exemple des conseils de développement)



### → Des propositions d'outils et prérogatives de mise en œuvre

Les acteurs présents soulignent communément la nécessité de mettre en place des outils concrets et pragmatiques :

- Cartographie des compétences et savoir-faire (SIG / Association de logiciels libres et RTES)
- Guide pratique, catalogue des outils d'accompagnement, glossaire des acronymes
- Recensement des acteurs aquitains : veille territoriale multisectorielles et multi scalaire
- Concertation s'inscrivant dans le long terme

### → Des opportunités de développement :

- Niches : innovations sociales ou créneaux délaissés qui permettent d'engager une valorisation du territoire, utilité sociale en tant que réponse à un besoin non satisfait.
- La force des structures de l'ESS est qu'elles sont souvent fédératrices : leurs adhérents sont une force collective à développer.
- Transversalité des réponses, transdisciplinarité / approche globale qui permet d'avoir un ancrage territorial.
- Importance de la logique de projet / Etre force d'initiatives, appropriation du territoire / gouvernance collective



Une organisation adéquate peut être des comités de pilotages territoriaux par projets, par filières, etc.

### → Des menaces :

- Fragmentation des institutions, frontières. Lorsqu'un besoin est identifié, qui le prend en charge ?

- Passage d'un système de conventionnement à un système d'appel d'offre entre les associations et les collectivités : rupture du dialogue, logique mercantile, clientélisme...ect.
- Avec la RGPP : fragilité de la collectivité elle-même, difficulté d'être sur du projet.
- Pour les structures : tiraillement entre viabilité économique et utilité sociale sur le territoire.
- Veille territoriale transversale non assurée.

### → Des incertitudes qui demeurent

La définition du rôle de chacun constitue une des priorités les plus problématiques : Qui pourrait faire quoi ? Quelles instances territoriales pour quelle légitimité d'action et de prise de décision ? Qui prend quelle (s) responsabilité (s) entre les différentes collectivités ? Quelle échelle territoriale d'action est la plus légitime et pertinente pour telle ou telle fonction ? Qui est légitime pour le définir ? Comment les acteurs reconnaissent leur légitimité d'action ? Pour quel niveau de représentativité ? Ces interrogations constituent les axes de réflexion et enjeux auxquels les acteurs de l'ES et institutionnels devront faire face.



### → Définir une stratégie politique développement territorial de l'ES

Si la gouvernance de l'ES passe par le développement territorial<sup>62</sup>, elle passerait aussi par un travail des acteurs permettant de se situer par rapport à ce modèle, le promouvoir et le développer. Un effort sur l'enjeu de transparence et de coordination des dispositifs d'aides existants sur les territoires est souhaitable à l'avenir, de façon à renforcer leurs cohérences et leurs complémentarités. Enfin, pour une meilleure compréhension du lien entre entreprises solidaires et territoires, il nous faut approfondir la réflexion sur le processus d'émergence et de valorisation de l'innovation sociale sur nos territoires.

<sup>62</sup> PENVEN.A & MUÑOZ.J, Territoire et gouvernance : Des représentations de l'économie sociale ? 16p.



*Accompagner  
L'innovation sociale*

<b>1. Eléments de définition</b> -----	<b>61</b>
<b>1.1 Pour un cadre normatif partagé</b> -----	<b>62</b>
<b>1.2 Mobiliser des groupes de recherches</b> -----	<b>62</b>
<b>2. De l'idée à l'émergence d'initiatives innovantes</b> -----	<b>63</b>
<b>2.1 Comment créer de l'innovation sociale</b> -----	<b>63</b>
<b>2.2 Pistes d'expérimentation et de test</b> -----	<b>64</b>
<b>3. La capitalisation des initiatives innovantes</b> -----	<b>64</b>
<b>3.1 Capitalisation et diffusion des initiatives innovantes</b> -----	<b>64</b>
<b>3.2 Problématiques et piste d'actions proposés</b> -----	<b>65</b>
<b>4. L'innovation sociale à l'épreuve du changement d'échelle</b> -----	<b>66</b>
<b>4.1 De belles réussites en Aquitaine</b> -----	<b>66</b>
<b>4.2 Accompagner ce changement d'échelle</b> -----	<b>67</b>
<b>4.3 Des freins au changement d'échelle</b> -----	<b>67</b>
<b>4.4 Le changement d'échelle au service de quelle croissance ?</b> -----	<b>68</b>

« - Et tu crois, toi, que les fleurs...  
 - Mais non ! Mais non ! Je ne crois rien ! J'ai répondu n'importe quoi. Je m'occupe, moi, de choses sérieuses !  
 Il me regarda stupéfait.  
 - De choses sérieuses !  
 Il me voyait, mon marteau à la main, et les doigts noirs de cambouis, penché sur un objet qui lui semblait très laid.  
 - Tu parles comme les grandes personnes  
 Ça me fit un peu honte. Mais, impitoyable, il ajouta:  
 - Tu confonds tout... tu mélanges tout !  
 Il était vraiment très irrité. Il secouait au vent des cheveux tout dorés:  
 - Je connais une planète où il y a un Monsieur cramoisi. Il n'a jamais respiré une fleur. Il n'a jamais regardé une étoile. Il n'a jamais aimé personne. Il n'a jamais rien fait d'autre que des additions. Et toute la journée il répète comme toi: « Je suis un homme sérieux ! Je suis un homme sérieux !  
 » Et ça le fait gonfler d'orgueil. »

Antoine De Saint-Exupéry Le Petit prince

## 1. Éléments de définition

Après des décennies de politiques de développement essentiellement inspirées par l'innovation technologique, il apparaît aujourd'hui incontournable de prendre en compte les paramètres liés à l'innovation sociale en tant qu'innovation dans les modes d'organisation, dans la prise en compte du capital humain, de la gestion des ressources disponibles.

Comme l'ont démontrés les travaux de chercheurs<sup>63</sup>, la définition de l'innovation sociale est multidimensionnelle. Et si elle est apparue comme un élargissement des innovations technologiques, prenant en compte des logiques nouvelles d'organisation inséparables des évolutions technologiques, il est bien évident aujourd'hui que l'innovation sociale est à considérer en raison de sa dynamique spécifique.

<sup>63</sup> IFRESI – CLERSE – CNRS, Lille. Faculté des Sciences Economiques et Sociales, Université de Lille 1.

Selon Michael Mumford, elle correspondrait à « la naissance et la mise en œuvre de nouvelles idées sur les modes d'organisation d'activités interpersonnels et d'interaction sociale afin d'atteindre un ou plusieurs buts communs. Tout comme d'autres formes d'innovations, les productions et résultats de l'innovation sociale peuvent varier au regard de leur ampleur et de leur impact », il est alors important d'appréhender l'innovation sociale comme un processus autant qu'un champ action et à des échelles qui peuvent impacter la société (révolution sociale et culturelle) ou simplement le groupe impliqué par le projet (nouvelle organisation interne de la gouvernance).

Trois dimensions peuvent être retenues pour éclairer la lecture du sujet :

- la satisfaction de besoins non satisfaits et n'ayant pas encore été considérés par le marché et les services publics à ce jour
- la modification de la gouvernance et du rapport au pouvoir et de ce fait une évolution des relations sociales afin de permettre une meilleure participation au projet
- une meilleure capacité : augmentation de la capacité sociopolitique et de l'accès aux ressources nécessaires pour la satisfaction d'un besoin et une activation de ces ressources

Est alors sous tendu à ces dimensions le changement visant à améliorer le bonheur humain à tous les niveaux de la société. Ceci n'est alors possible que si ces innovations sont perçues dans le cadre d'un projet de développement multidimensionnel et dans un souci de justice où les impacts des activités générées sont pris en compte.

L'innovation sociale est alors facilitée par un processus de repérage des besoins et leur consolidation au sein des nouveaux projets émergents. Nous les verrons dans le développement de notre propos, que ces fonctions de repérage, d'écoute et

d'accompagnement des innovations sont les trois dimensions d'une « Agence de développement alternatif » véritable catalyseur d'initiatives.

Après un premier paragraphe d'introduction qui a posé les éléments de définitions et de cadrage du concept d'innovation sociale, nous chercherons à établir en trois parties les caractéristiques mesurables en correspondance avec la notion d'utilité sociale, les conditions d'émergence de ces innovations sociales, leur capitalisation et pour terminer par une réflexion sur le changement d'échelle des projets pouvant contribuer à une réelle innovation au service d'une économie de la diversité.

Ces innovations qu'elles soient réformatrices ou transformatrices interpellent aujourd'hui les politiques territoriales parce qu'elles proposent de nouveaux services qui n'ont pas de réponse à l'heure actuelle ou qu'elles obligent à penser la vie publique différemment.

Ce que l'atelier du débat territorial du 1<sup>er</sup> juillet de Bordeaux dédié à l'innovation sociale résumera par : « l'initiative profite à un collectif, dans une logique d'amélioration du bien être ou de progrès social »<sup>64</sup>.

### 1.1 Pour un cadre normatif partagé

*Une fois extrait l'ensemble des éléments des diverses contributions, il importe de formuler les problématiques de travail à proposer aux débats et aux partenaires. Il est bien évident que ce travail n'est que le début d'un processus et que les priorités choisies correspondent soit aux propos majoritairement tenus lors des échanges ou alors lors des instances de gouvernance et d'orientation de la concertation.*

Dans cette première partie, il apparaît clairement la nécessité de proposer comme entrée principale, la réalisation d'un **cadre**

<sup>64</sup> Débat territorial de Bordeaux, Atelier n°3 « Innover solidairement »

**normatif partagé** pour une acceptation collective des dimensions et critères de l'innovation sociale. Cette étape doit permettre à chacun de s'approprier la notion d'innovation sociale et surtout de l'appliquer à ses pratiques. Ainsi qu'il s'agisse d'une collectivité territoriale, d'une tête de réseau ou d'une entreprise solidaire, l'enjeu est d'aboutir à un outil régional faisant consensus tout en restant évolutif et adaptable.

Cet enjeu est de taille puisque l'innovation sociale telle que présentée plus haut se met en place à l'échelle locale mais aussi à l'échelle régionale (nous faisons là le choix de rester à l'échelle maximale de notre territoire tout en reconnaissant l'intérêt des travaux nationaux et européens en cours sur le sujet).

Une seconde problématique qui découle logiquement de la première est **l'acceptation et l'appropriation par les acteurs** (publics et privés) d'une grille de lecture de l'innovation sociale pour leur permettre de qualifier les projets, d'y apporter les aides et l'accompagnement nécessaire à leur mise en œuvre.

Enfin comme troisième problématique, nous retiendrons, la méthodologie nécessaire à **l'application des grilles et critères** pour chaque acteur. Il en va des aides publiques pouvant être apportées, des priorités retenues par les entreprises solidaires pour leur développement. Il pourra par exemple y être question de la conditionnalité des aides.

### 1.2 Mobiliser des groupes de recherches



Concrètement, il apparaît prioritaire de structurer l'accompagnement de l'innovation sociale selon deux axes :

→ Construire une grille partagée avec des équipes de chercheurs, avec une hiérarchisation des critères...

→ Définir les modalités de sensibilisation et de formation des acteurs à l'innovation sociale.

Ce ne sera qu'une fois ces éléments établis et acceptés, que la « chaîne » d'accompagnement pourra se mettre en œuvre avec en premier lieu la capacité à repérer et favoriser l'émergence des initiatives.

## 2. De l'idée à l'émergence d'initiatives innovantes

Lorsqu'on interroge le groupe présent à l'atelier de travail dédié à l'innovation<sup>65</sup> sur les projets qui pourraient être imaginés et mis en place en Aquitaine, les exemples ne manquent pas : système de garde d'enfants sur des lieux de loisirs, service de lavage de couches pour établissements collectifs, agence immobilière à vocation sociale, boutiques de santé, leasing pour outils de production d'électricité propre, maison de retraite coopérative, outil thèque...

Pour passer de l'idée au projet, il faut alors dépasser les freins exprimés : peu d'échos lorsque qu'on évoque ces idées dans les milieux « ordinaires » de la création d'entreprises, sentiment de ne pas peser suffisamment pour se faire entendre.

L'émergence de nouveaux projets est conditionnée à l'accompagnement par le territoire de proximité si on admet qu'il s'agit d'une démarche remontant des habitants, par l'interaction avec l'ensemble du tissu socioéconomique et par le maillage avec les acteurs existants.

Les fonctions d'accompagnement sont pour partie remplies par certains acteurs comme :

- à l'échelle régionale avec la sous mesure 423 du FSE (porté par la CRESS jusqu'à présent) sous la forme d'un amorçage financier,
- pour l'Aire Urbaine de Bordeaux, par la Fabrique à initiatives via un accompagnement technique et des études de faisabilité.

De nombreux acteurs sans le formaliser sous cet intitulé, accompagnent les innovations sociales et permettent aux porteurs de projets de trouver les aides nécessaires.

L'ensemble manquerait alors de mise en commun et de valorisation collective à l'échelle de l'Aquitaine. Ce manque a été plusieurs fois cité par les participants à la concertation qui regrettent de ne pas savoir à qui s'adresser pour présenter leurs projets et de fait pour les accompagner techniquement et financièrement.



Nous le voyons donc, en parallèle de la critérisation de l'innovation sociale, il s'agit aussi **d'encadrer l'émergence de projets et de créer une mise en relation plus structurée des acteurs** de l'économie solidaire qui pourtant se connaissent.

### 2.1 Comment créer de l'innovation sociale



On voit donc bien qu'à l'instar de la création d'entreprise capitalistique, il faut qu'existe la **chaîne des partenaires de la création**. Il faut imaginer ces outils d'accompagnement en intégrant les spécificités et les postures à adopter pour permettre l'émergence et la création de projets innovants et entreprises porteurs d'innovations sociales.

La question de la chaîne d'accompagnement est revenue à multiples reprises à laquelle il faut rajouter la caractéristique de la nécessaire localisation de ces services pour être en capacité de repérer les initiatives et idées qui émanent des habitants.

La deuxième étape est la possibilité de **tester ses idées** dans les meilleures conditions. Pour cela, les pépinières et incubateurs actuellement en activité pourraient servir d'exemple et de modèle à la structuration de lieux et d'espaces dédiés. Ces outils ne se concevront pas en « hors-sol » mais bien dans une démarche de développement intégré des territoires.

<sup>65</sup> Débat territorial de Bordeaux, Atelier n°3 « Innover solidairement »

Une troisième problématique concernant l'émergence d'activités innovantes, réside en ***l'accompagnement des porteurs de projets innovants*** en leur offrant les conditions de leur mise en œuvre de la naissance à son développement. Cela nécessite la mise en place de cadres de pratique et de financement spécifique sur la base des critères précédemment retenus.

L'AVISE a travaillé sur le financement de l'innovation sociale en partenariat avec OSEO et en utilisant une partie des 100M€ du grand emprunt. Les modalités sont à définir et à adapter sur le territoire régional.

L'ensemble de ces étapes pourrait également se retrouver au sein de Pôles de coopération territoriaux qui, une fois mis en réseau rempliraient l'ensemble des fonctions d'une « ***agence de développement alternatif*** » dont le mode de fonctionnement serait entièrement dépendant de la mise en coopération des acteurs.

## 2.2 Pistes d'expérimentation et de test

L'innovation sociale est à mettre en lien étroit avec le développement territorial et une fois ceci admis, la réussite de l'accompagnement de cette innovation sera garantie par une bonne mise en coopération territoriale.



Sur cette base de réflexion, trois pistes sont proposées :

- Tester un premier Pôle de coopération intégrant l'ensemble des composantes annoncées
- Imaginer et créer des espaces de test
- Raisonner sur un mode de coopération d'acteurs existant dans une logique d'économie d'échelle et de proximité plutôt que de générer systématiquement de nouveaux outils



Une fois générées, ces initiatives devront faire l'objet d'un accompagnement à l'essaimage et la diffusion. Avant de passer à ces étapes, il

sera nécessaire de capitaliser les acquis et les réussites, en n'oubliant pas de relever celles déjà mises en œuvre et elles sont nombreuses.

## 3. La capitalisation des initiatives innovantes

Les innovations en matière de projets, de gestion ou encore d'administration des structures de



l'économie solidaire sont nombreuses et variées. Pourtant, elles sont actuellement encore trop peu mises en avant et mal connues des acteurs de l'économie solidaire eux-mêmes. Leur « désenclavement » est aujourd'hui un enjeu majeur auquel les professionnels de l'économie solidaire doivent faire face.

Pourtant comme il a été souligné plus haut, les projets pouvant relever de l'innovation sociale ne manquent pas quand la parole est donnée aux acteurs. Les exemples cités lors de l'atelier du 1<sup>er</sup> juillet à Bordeaux<sup>66</sup> : recyclerie de quartier, pôle de coopération territoriale, groupement d'employeurs culturels, CHSCT collectif à l'échelle d'un centre commercial...

### 3.1 Capitalisation et diffusion des initiatives innovantes

Une fois le travail de définition mené par les équipes de recherches et leur acceptation par les acteurs de l'économie solidaire et leurs partenaires, il sera plus aisé de procéder au repérage et à la capitalisation des initiatives.

Une fois le recensement des innovations réalisées à l'échelle régionale, il s'agira de les organiser par typologie et de proposer des modes de classement et de présentation qui permettront d'améliorer le faire-savoir.

<sup>66</sup> ibid



Aujourd'hui, la diffusion de ces initiatives se fait majoritairement au sein des réseaux professionnels et des réseaux associatifs. Ce qui tend d'ailleurs à démontrer que les entreprises solidaires interagissent entre elles du moins partiellement et de manière informelle.



→ Ce mode de diffusion majoritairement cité, démontre la nécessaire formalisation de l'action de valorisation et également la **nécessité d'y associer le monde de la Recherche**. En effet, peu d'équipes de chercheurs travaillent actuellement spécifiquement sur l'innovation sociale alors qu'au travers de ses pratiques et de ses publications cela offrirait une fenêtre de diffusion de qualité aux acteurs et contribuerait ainsi à une meilleure valorisation des projets.



→ A l'instar du paragraphe précédent, l'intégration de contenus de formation présentant l'innovation sociale au sein de cursus de formation professionnelle et d'enseignement supérieur contribuerait à une meilleure circulation des idées.

L'initiative de l'IEP de Bordeaux d'ouvrir un Master « Développeur de l'économie sociale et solidaire » en 2011, va complètement dans ce sens et devrait permettre aux étudiants engagés dans cette filière de se positionner en professionnels de l'innovation sociale à leur arrivée sur le marché de l'emploi ou d'être en capacité d'apporter une expertise sur les projets socialement innovant dans leur cadre professionnel futur.



→ Au-delà des ces aspects recherche et formation, l'idée d'un **espace d' « agitation »** permanent qui aurait vocation à recevoir et faire émerger les projets a été évoquée. Cette fonction pour partie remplie par ATIS nouvellement créé sur l'aire urbaine de Bordeaux et sa Fabrique à initiatives devrait permettre de collecter les idées, de recevoir les porteurs de projets, de mettre en relation les idées et les personnes adéquates, de susciter de nouveaux projets. Il conviendra d'être vigilant à une bonne appropriation par

les territoires de ces espaces d'agitation en respectant les choix et les orientations spécifiques de chacun.

L'AVISE<sup>67</sup> remplit une partie de cette fonction de valorisation des initiatives au niveau national et le niveau régional pourrait bien s'en inspirer pour l'adapter en partie à son échelle. Qu'il s'agisse d'un portail collaboratif, d'un travail de médiation ou de journalisme, l'ensemble concourt à une meilleure valorisation des projets.

A un autre niveau, le MOUVES<sup>68</sup>, tente de valoriser et d'accompagner les démarches d'entrepreneurs sociaux en opérant des mises en relation de personnes. Ce tissu ainsi créé devient tout à fait complémentaire des missions remplies par les têtes de réseaux historiques de l'économie solidaire qu'elles aient la forme de fédération, d'union ou de simple regroupement associatif.

### 3.2 Problématiques et piste d'actions proposés

Comme on le voit, la problématique se situe à de multiples niveaux :

- **confirmer les porteurs de projets** comme porteurs d'innovations sociales afin de donner des idées et envie à des nouvelles personnes et territoires
- **faire société** sur la base des dimensions retenues par ces innovations afin de proposer des alternatives aux territoires aujourd'hui à la recherche d'un projet postindustriel
- faire **connaître et reconnaître ces initiatives** pour en permettre la diffusion et l'appropriation par notamment les jeunes qui entrent dans la vie active et qui sont à la recherche de projet professionnels en adéquation avec leur espérance de bien-être.

<sup>67</sup> [www.avise.org/](http://www.avise.org/)

<sup>68</sup> [www.mouves.org/](http://www.mouves.org/)



Et sur cette base de nombreuses pistes de travail apparaissent :

- préciser un mode d'organisation pour une agence de développement solidaire et de valorisation des initiatives régionales – le modèle étant plutôt une mise en réseau d'acteurs ayant fonction d' « agence »
- assurer une meilleure couverture médiatique de l'innovation sociale en Aquitaine
- un portail recensant l'ensemble des initiatives retenues et organisées par catégorie
- Stimuler la recherche et développement en la matière

## 4. L'innovation sociale à l'épreuve du changement d'échelle

La question du changement d'échelle est une question centrale que toute entreprise de l'économie solidaire est amenée à se poser quand elle se trouve en phase de développement.

Ce changement d'échelle renvoie tout autant à un élargissement des réseaux de partenaires que de sa capacité financière, décisionnelle... Il en va de leur généralisation sur le territoire régional voire extra régional.



Lors des ateliers dédiés à l'innovation sociale ou lors des entretiens qui ont abordé le sujet, les exemples qui viennent le plus rapidement à l'esprit et qui ont été formulés concernent des expérimentations ou des projets à l'échelle d'un petit groupe de personnes ou d'un petit territoire.

Paradoxalement l'enjeu tel que formulé à multiples reprises, est bien de transformer une société qui ne regarderait que du côté du court-terme et de manière trop individuelle en une société plus solidaire prenant en compte

le niveau des différentes ressources à sa disposition pour se développer sans compromettre l'avenir. Il s'agit donc bien d'un projet global de transformation ou de réforme de la société pour reprendre les propos de Patrick Viveret ou de François Dubet.

### 4.1 De belles réussites en Aquitaine

Des exemples d'innovation sociale existent et comme il a été mentionné dans le paragraphe précédent, les freins proviennent plus souvent de problèmes de valorisation et de circulation d'information.

L'exemple des AMAP<sup>69</sup> est un bon exemple de changement d'échelle en Aquitaine. Lorsque le CIVAM 64 en 2004 accompagne la création de la première initiative près de Pau, elle bénéficie alors de l'aide du fond d'amorçage (la sous-mesure 10b du FSE devenue depuis 2009 la sous mesure 423) porté par la CRESS pour la partie animation et de l'aide du service agriculture du Conseil régional pour la mise en place de son portail internet. Le réseau se développe pour atteindre alors une dizaine d'associations contractant avec les producteurs locaux. Ce sera ensuite la phase d'essaimage du modèle au travers de l'Aquitaine qui fera l'objet d'un accompagnement par le service ESS de la Région via le projet de mutualisation des relais départementaux. Après quelques années de développement, on compte aujourd'hui plus de 140 AMAP et près de 7000 familles qui s'approvisionnent « au panier » chaque semaine. Le changement d'échelle n'est évidemment pas terminé et il s'agit d'un processus continu, mais cet exemple démontre la possibilité d'innovation existante dans ce secteur.

L'exemple des AMAP pourrait être complété par celui du réseau ENVIE<sup>70</sup> et de la filière de récupération, recyclage et réutilisation des DEEE. Ces entreprises ont innové pour aboutir à la modification du secteur et à modifier les législations en vigueur.

<sup>69</sup> Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne - [www.amap-aquitaine.org/](http://www.amap-aquitaine.org/)

<sup>70</sup> [www.envie.org/](http://www.envie.org/)

Enfin l'exemple d'Autocool sur la CUB, SCIC d'autopartage, est aussi un bel exemple de réussite de développement : parti d'un statut associatif autour d'un groupe de militants, le projet s'est agrandi et transformé en coopérative avec l'entrée au capital des collectivités et de l'opérateur de transport public de la CUB. Aujourd'hui l'important volume d'activités va nécessiter un nouvel accompagnement pour sa seconde phase de développement qui devrait mobiliser les fonds financiers spécifiques de l'économie sociale (IDES<sup>71</sup>).

## 4.2 Accompagner ce changement d'échelle

Après une phase de repérage, il en va donc de la transformation et du changement d'échelle pour les projets ayant fait l'objet d'une évaluation favorable et qui démontre leur utilité sociétale. Et si dans l'économie capitaliste, les outils d'accompagnement humains et financiers existent, il n'en est pas de même des projets d'innovation sociale.

L'exemple du grand emprunt qui ne consacre que 100 millions d'euros à l'ensemble des entreprises de l'économie solidaire et avec des critères d'attribution totalement calqués sur des modèles de développement financier illustre parfaitement la situation.

En Aquitaine, comme dans d'autres régions, il existe un outil prévu pour accompagner la duplication et l'essaimage de projet. Cet outil appelé Fond de confiance permet de repérer les projets innovants et intéressants sur d'autres territoires, de les accompagner une première année en finançant une partie du poste du développeur.

Malgré cela peu de projets sont repérés et de fait, peu sont accompagnés. Il apparaît donc nécessaire de procéder à un meilleur repérage et à une meilleure valorisation des innovations existantes dans un premier temps et ensuite de réfléchir aux freins qui existent au moment de l'essaimage et/ou de leur duplication.



Enfin par changement d'échelle, il convient également d'entendre, **généralisation des innovations sociales sur l'ensemble du territoire et la capacité des différents niveaux de collectivités territoriales à les accompagner**. Le travail qui sera effectué avec les acteurs devra donc associer les collectivités pour en garantir le partenariat lors du démarrage des initiatives et surtout pour la dynamique de changement qu'il va falloir initier pour créer les conditions, d'une plus grande « fertilité » de nos territoires. L'important travail mené actuellement par l'agglomération paloise va en ce sens.

## 4.3 Des freins au changement d'échelle

### Externes

Parmi les raisons évoquées par les acteurs il y a la difficulté à mobiliser les fonds financiers nécessaires à la phase de développement des projets pour passer à une autre échelle. Autrement dit, il est possible aujourd'hui de démarrer une activité nouvelle en Aquitaine à condition qu'elle soit de taille modeste. Dès qu'il va s'agir de grandir ou d'essaimer, les porteurs de projets se retrouvent face à la difficulté de démontrer à la fois leur utilité sociale et leur réalité économique.

### Internes

Comme on le voit dans le questionnaire réalisé auprès des participants à la concertation, il y a une forte attente en matière de formation des dirigeants (et des bénévoles dans le cas des associations) et particulièrement dans les domaines du management et de la gestion. Ce besoin doit être mis en corrélation avec la capacité des dirigeants bénévoles à accompagner les changements d'échelles nécessaires à la réussite de leur projet. De la même manière un changement d'échelle signifie le plus souvent un agrandissement et une diversification des équipes de salariés.

<sup>71</sup> [www.esfin-ides.com/](http://www.esfin-ides.com/)

#### 4.4 Le changement d'échelle au service de quelle croissance ?

La première problématique que pose le changement d'échelle est celle de **la nature du changement d'échelle** : cherche-t-on absolument à grandir, croître en nombre d'emplois, en chiffre d'affaire ou alors adapte-t-on notre grille de lecture à la qualité du service rendu, à la qualification du projet, à la satisfaction des bénéficiaires et du territoire ?

La deuxième problématique serait liée au niveau de formation des dirigeants et des salariés afin d'améliorer leur professionnalisme avec en corollaire la **reconnaissance et l'acceptation par les institutions de cette qualification des innovateurs sociaux**.



Pistes de travail proposées :

- démontrer l'exemplarité de projets régionaux en organisant et multipliant des visites d'entreprises solidaires porteuses d'innovations sociales
- faire évoluer le fond régional d'essaimage en lui permettant d'appliquer les critères partagés de l'innovation sociale et en le spécialisant sur le sujet
- construire des parcours de formation initiale et continue spécifiques à l'innovation sociale

# *Perspectives de la démarche*

---



## Court terme...

### - Temps de restitution du pré rapport et Rendez-vous des territoires -

La première étape de la concertation actée, arrive le temps de la restitution/validation du pré rapport auprès des acteurs de l'économie solidaire en Aquitaine. Ce temps est fondamental pour impliquer l'ensemble des acteurs, c'est un moment permettant d'obtenir les clefs de lecture des réalités et de constater si les individus valident ou invalident les résultats des étapes précédentes. Il faut alors mettre en débat le diagnostic proposé en vue de l'ajuster avant la formulation des orientations stratégiques du Schéma Territorial du Développement Régional de l'Economie Solidaire et de l'Innovation Sociale.

Parallèlement, il paraît d'ores et déjà nécessaire de revenir vers les territoires et plus précisément vers les EPCI (Communautés de communes et Pays peu touchés jusque là) afin de permettre aux élus et techniciens d'interroger les écrits et d'approfondir les éléments de ce diagnostic qui se veut être partagé. Pour ce faire, deux demi-journées d'échanges sont organisées fin novembre/début décembre (Deux événements : une pour le Sud Aquitain et une autre pour le Nord Aquitain).

Il est souhaitable que ces rendez-vous des territoires nous permettent de mieux cerner comment les territoires s'emparent de la thématique de l'ES : Quel niveau d'appropriation pour quelle inclusion dans les politiques de territoires ? A l'échéance de ces deux demi-journées, il s'agira de répondre à la question suivante : « Quelles institutions pourraient faire quoi ? » - volet laissé en suspend à la sortie des débats territoriaux.

Ces rencontres sont ouvertes à l'ensemble des acteurs du développement territorial en Aquitaine, tout à la fois aux élus, aux techniciens en charge de l'économie solidaire et du développement durable en Aquitaine, et

aux animateurs territoriaux (Pays, Leader, PNR et politique de la ville).<sup>72</sup>

L'enjeu à ce stade est de conserver la dimension participative du projet et son ancrage territorial. C'est le sens des propositions d'étapes formulées pour les mois à venir dans l'objectif de finaliser un projet partagé de développement de l'économie solidaire et de l'innovation sociale en Aquitaine.

Courant décembre seront réunis conjointement les instances de gouvernances le Comité d'orientations et le Groupe de suivi. Ce sera l'occasion d'établir les dernières recommandations quand à la tenue de la démarche, de réfléchir sous quel registre mettre en exergue les grandes orientations qui découleront de ce diagnostic partagé.

## Moyen terme...

### - Schéma de Développement régional de l'économie solidaire et de l'innovation sociale et événement final -

Après la phase « active » de concertation et de co-élaboration, nous rentrerons dans la dernière étape, celle de la formalisation des orientations et des propositions d'actions pour les années à venir.

A l'échéance de cette année, la réalisation d'un Schéma Régional de Développement de l'Economie Solidaire et de l'Innovation Sociale sera concrétisée. Ce dernier qui capitalisera les propositions d'orientations phares, sera soumis début 2012 aux aquitains intéressés par la démarche.

Afin de partager avec le plus grand nombre les résultats de cette concertation régionale, un événementiel final sera organisé fin janvier 2012, au Conseil régional avec les acteurs ayant participé à la démarche. L'objectif de cette journée sera de présenter les principales

---

<sup>72</sup> Présentation et bulletins d'inscription des rendez-vous des territoires en annexes.

orientations de ce schéma tout en y associant des acteurs nationaux ayant animé la démarche des Etats Généraux pour en faire un évènement régional liant le contexte national et la présence d'acteurs de renom : P. VIVERET, E. MORIN, C. ALPHANDERY, S.HESSEL....

A l'issue du schéma et de sa restitution, toutes instances publiques / partenariales pourront s'approprier les éléments de mise en œuvre des stratégies d'action définies dans le schéma. Les élus du CRA pour leur part mettront en place un règlement d'intervention pour soutenir le développement de l'économie solidaire qui devrait être effectif fin 2012.

### Long terme...

L'idéal dans le long terme, serait que les partenaires se saisissent progressivement des préconisations du diagnostic en prenant l'initiative de faire correspondre les besoins identifiés à leur champ de compétences correspondants.

Le contexte de cette concertation aura permis de faire prendre conscience aux acteurs qu'ils devaient porter une vigilance sur le fonctionnement interne de leur organisation. La structuration des acteurs entre eux permettra de définir une identité commune. La restructuration de la CRESS doit passer par l'affirmation des acteurs de leurs revendications et de leurs besoins.

Le paysage de l'ES en Aquitaine n'est pas encore consolidé, il y a trop peu de culture de réseautage entre les acteurs pour se construire ensemble. Il en découle de grandes fragmentations entre les territoires corrélativement à celles entre statuts et secteurs. Bien que jusque là, nous ayons constaté la difficile reconnaissance de ce modèle en Aquitaine, le processus de réflexion amorcé, doit maintenant se structurer. « Il faut se saisir de l'élan général que les acteurs de la mobilisation ont contribués à amorcer pour la solidifier ». Le mois de l'ESS est un

rendez-vous annuel qui s'affirme comme un temps fédérateur.

A l'échelle nationale, les Etats Généraux de l'Economie Sociale et Solidaire de juin dernier, démarche nationale dont l'objectif est d'émettre des propositions d'action pour les élections présidentielles de 2012 et de créer une dynamique afin de doter la France d'un cadre juridique permettant une meilleure reconnaissance de l'ESS<sup>73</sup> (projet de loi cadre en gestation), ont rassemblé plus de 5000 personnes au Palais Brongniart. Cet évènement laisse présager un contexte de bon augure pour ce mouvement qui se mobilise en visibilité et couverture territoriale pour une plus grande reconnaissance de sa légitimité.

Pour ce qu'il est de la concertation régionale, il est d'ores et déjà souhaitable que cette dernière perdure dans le temps avec un dispositif de suivi alimenté régulièrement. La CRESS une fois restructurée, pourrait devenir l'interlocuteur privilégié pour inscrire la concertation dans le long terme.

Le service ESS du CRA quand à lui, en parallèle de son règlement d'intervention (qui rentrera en rigueur début 2013), continuera sa réflexion amorcée en juin 2011 sur le lien entre la Recherche et l'ESS. Cette initiative qui a pour but de recenser les objets d'études qui y sont associés au sein des universités aquitaines, entend à terme mettre en exergue et stimuler des objets de recherches prioritaires.

Enfin, le CRA va accompagner activement la mise en place du Master ESS à l'IEP de Bordeaux qui ouvrira ses portes à la rentrée 2012.

---

<sup>73</sup> L'Espagne est le premier pays européen à s'être doté d'une loi sur l'économie sociale en juillet 2010.