

# L'Économie Sociale et Solidaire en région

DÉCEMBRE 2002 - RAPPORT FINAL

## EQUIPE DE RECHERCHE N° 27

Mobilisation et développement de l'économie solidaire en PACA

*Maurice Parodi et Guy Roustang, Jean Micheau  
Laurent Garnier, Lucile Manoury, Catherine Anaya*

*L'utilité sociale dans  
dix champs d'activité  
de l'économie solidaire  
en région Provence-  
Alpes-Côte d'Azur*





## Groupe de Pilotage

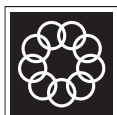
- Jean MICHEAU *Directeur de Tremplin*
- Maurice PARODI *Professeur émérite de l'Université de la Méditerranée, Président du Collège Coopératif Provence-Alpes-Méditerranée*
- Guy ROUSTANG *Directeur de Recherche honoraire LEST, CNRS*

## Equipe technique

- Catherine ANAYA *Chargée d'Etudes au Collège Coopératif P.A.M.*
- Dominique AUBRY *Directeur du Collège Coopératif P.A.M.*
- Laurent GARNIER *Chargé d'Etudes au Collège Coopératif P.A.M.*
- Lucile MANOURY *Chargée d'Etudes au Collège Coopératif P.A.M.*

## Référents associés

- Michel BERARD *Directeur de l'Association Voisins et Citoyens en Méditerranée*
- Claire CARTIEAUX *Chargée de Mission à Eclore*
- Jany NAHON *Directrice de l'Association Amadom*
- Roger NICOLAS *Coordinateur Régional des Réseaux d'Echanges des Savoirs*
- Jacques POULY *Directeur de Semailles, Président du Collectif Bouge l'Insertion*
- Pierre SICARD *Administrateur de l'Association des Artisans du Monde 06*



*Coordination : Collège Coopératif Provence-Alpes-Méditerranée*  
2, avenue Jules Isaac - BP 61 Carré Pro - 13101 Aix-en-Provence cedex 01  
Tél 33 (0)4 42 17 03 00 - Fax : 33 (0)4 42 21 26 11 - E-mail : [collcoop@univ-aix.fr](mailto:collcoop@univ-aix.fr)



<b>I</b>	Introduction .....	<b>9</b>
<b>II</b>	De la méthode .....	<b>17</b>
	1. Une démarche inductive guidée par un corps d'hypothèses et de références théoriques .....	19
	2. Approche des représentations des acteurs relative à l'utilité sociale .....	19
	3. Utilité sociale et bénéfices collectifs de l'économie sociale et solidaire .....	20
	4. Classement, transcription, traduction .....	22
<b>III</b>	Approche conceptuelle : hypothèses et références théoriques .....	<b>27</b>
	1. Deux hypothèses principales et quatre niveaux d'analyse de l'utilité sociale ..	29
	2. Critères d'appartenance à l'économie sociale et solidaire .....	32
<b>IV</b>	Appartenance au champ de l'économie sociale et solidaire ou ajustement des pratiques aux spécificités méritoires des organisations de l'économie solidaire .....	<b>39</b>
	1. Au niveau du "système de règles" de l'économie sociale .....	41
	2. Au niveau des "spécificités méritoires" ou des caractéristiques particulières des OES .....	50
<b>V</b>	Quatre voies d'accès à l'utilité sociale ou quatre facettes d'un concept à profondeur variable .....	<b>61</b>
	1. Rappel des méthodes employées .....	63
	2. Quatre "tableaux d'exposition" de l'utilité sociale .....	67
<b>VI</b>	Conclusion .....	<b>83</b>
<b>VII</b>	Bibliographie .....	<b>89</b>
<b>VIII</b>	Notes .....	<b>95</b>
<b>IX</b>	Table de Matières .....	<b>103</b>
<b>X</b>	Annexes .....	<b>107</b>
	1. Développement de la grille d'analyse commune dans un questionnaire opérationnel .....	109
	2. Grille d'analyse commune initiale	



<i>Présentation synthétique du champ de l'enquête sectorielle et monographique</i> .....	13
<i>L'utilité sociale et les bénéfices collectifs de l'Economie Sociale et Solidaires</i> .....	20
<i>Grille d'analyse des composantes de l'utilité sociale</i> .....	21
<i>Les six mondes communs de Luc Boltanski et Laurent Thévenot</i> .....	24
<i>Le système des acteurs en interne ou "parties prenantes"</i> .....	43
<i>Deux structures d'appui à la création d'activités : deux modèles de gouvernance et de management participatif</i> .....	45
<i>L'association Voisins, Citoyens en Méditerranée : un modèle de gouvernance de type "charismatique"</i> .....	46
<i>Retour sur la théorie de la justice de John Rawls</i> .....	52
<i>La notion de parcours</i> .....	55
<i>Nature de l'accompagnement mis en œuvre et des partenariats déclenchés pendant l'action</i> .....	57
<i>Indicateurs financiers ou indicateurs du coût public des actions</i> .....	59
<i>Indicateurs de résultat au regard des politiques de l'emploi</i> .....	59
<i>Impact sur l'environnement local</i> .....	60
<i>Lien social - Socialisation - Citoyenneté Insertion sociale - Participation - Démocratie</i> .....	69
<i>Un exemple d'enrichissement du capital social par les SIAE et leur collectif "Bouge l'Insertion"</i> .....	72
<i>Territoire et développement durable</i> .....	75
<i>Spécificités méritoires de l'Économie sociale et solidaire</i> .....	77
<i>Le tableau croisé "mondes - grandeurs"</i> .....	79
<i>Le cas des structures d'appui à la création d'activité Hybridation des ressources et double justification</i> .....	81
<i>Innovations économiques et sociales</i> .....	82





I  
Introduction



La Recherche-action, dont rend compte le présent rapport, s'est articulée au départ sur une étude-action commanditée par le Conseil Régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur [PACA] dont l'objet était de trouver les voies d'intervention les plus appropriées pour aider à la mobilisation et au développement des initiatives d'économie solidaire en PACA.

Il en résultait que le territoire retenu pour l'étude était celui de la circonscription de la Région ; en second lieu, l'étude visait bien à renforcer l'action ou l'intervention de la collectivité publique déjà engagée sur le terrain et à prolonger la démarche des Consultations régionales de l'économie sociale et solidaire [16 mars 2000 en PACA].

Suite au lancement de l'appel à projet sur le programme de recherche de la DIES et de la MIRE sur "l'économie sociale et solidaire en Région" [2001-2002], notre équipe de recherche qui entendait répondre, devait déterminer, parmi les quatre thématiques<sup>1</sup> proposées, celle qui lui paraissait le mieux s'accommoder des contraintes fixées par l'étude-action déjà engagée, tout en répondant à un enjeu socio-politique essentiel.

Les deux contraintes majeures s'exerçaient, d'une part, sur le périmètre du terrain d'investigation [celui de la Région] et, d'autre part, sur la méthode d'investigation retenue, l'enquête participative dans le cadre de l'étude-action<sup>2</sup>, qui associait étroitement à notre équipe des acteurs de l'économie solidaire [initiateurs de projets, fondateurs de structures, porteurs de projets, directeurs de structures ou d'organismes d'économie solidaire (OES), "entrepreneurs sociaux"].

La plupart de ces acteurs associés dès le départ à l'étude-action, puis que l'on va associer à la recherche-action, avaient été préalablement repérés, soit à l'occasion d'études, d'enquêtes ou d'évaluation réalisées par les membres de notre équipe<sup>3</sup>, soit à l'occasion des Consultations Régionales de l'ESS en PACA [octobre 1999 – mars 2000], au cours desquelles ces acteurs s'étaient déjà particulièrement manifestés par leur participation active aux travaux des commissions préparatoires et aux débats eux-mêmes<sup>4</sup>.

D'où l'engagement pris par le Conseil Régional de donner une suite aux Consultations et de soutenir particulièrement les initiatives de cette "nouvelle économie sociale émergente" parallèlement au soutien accordé aux structures de l'économie sociale instituée et notamment à la CRES<sup>5</sup>.

Les porteurs d'initiatives d'économie solidaire ainsi repérés couvraient assez bien les différents départements de la Région. De plus, ils représentaient une large part du champ d'activités dans lequel s'étaient manifestées la créativité et les initiatives des acteurs de l'économie sociale.

**Dix champs d'activités ont été retenus tant pour l'étude-action que pour la recherche-action :**

1. le commerce équitable,
2. l'autoproduction accompagnée,
3. les échanges non monétaires,
4. la culture,
5. les finances solidaires,
6. la lutte contre les exclusions,
7. les services de proximité,
8. l'insertion par l'économie,
9. l'appui à la création d'activités,
10. le développement local.

Si le bornage des cinq premiers champs d'activités est relativement aisé, il n'en va pas de même pour les cinq derniers dont les chevauchements sont multiples ; ils correspondent pourtant à des champs d'application de politiques publiques bien repérés et à des domaines de spécialisation professionnelle des acteurs et des structures qui y sont engagés.

C'est pourquoi nous les avons retenus sous leur appellation courante, malgré leurs interférences souvent inextricables.

Pour chacun des dix champs d'activités retenus, des accords et conventions avaient été déjà conclus avec les responsables de structures et les têtes de réseaux, là où ils existaient, pour la mise en route de l'étude-action et la coproduction de monographies de structures ou des analyses sectorielles [par réseau thématique et(ou) par territoire].

C'est donc sur ce dispositif partenarial et territorial d'étude-action qu'est venue se greffer la recherche-action.

## Présentation synthétique du champ de l'enquête sectorielle et monographique

Le corpus de l'approche empirique qui a servi à la fois à l'étude-action [et aux préconisations qui en résultent]<sup>6</sup> et à la recherche-action [et au présent rapport final] est constitué de dix rapports ou note de synthèses sectoriels inégalement développés<sup>7</sup>.

- 1 **Le commerce équitable** [8 groupes locaux du réseau "Artisans du monde" et 7 groupes du réseau du commerce équitable (groupes ASPAL et groupes divers)] a donné lieu à une note de synthèse [d'inventaire, d'analyse des difficultés et de préconisations], principalement destinée au Conseil Régional ; cette note a été élaborée par un référent issu d'Artisans du Monde.
- 2 **L'autoproduction accompagnée** a fait l'objet d'une monographie sur "Les jardins de la petite Thumine" à Aix-en-Provence et d'une note complémentaire sur d'autres activités en région dont celle des "Compagnons bâtisseurs ».
- 3 **Les échanges non monétaires** [et plus particulièrement les Réseaux d'Échanges de Savoirs (RES) et **les Systèmes d'Échanges locaux** (SEL)] ont fait l'objet d'une note de synthèse élaborée par un acteur-chercheur associé, coordonnateur régional des RES.
- 4 **La culture** a donné lieu à un rapport fondé sur trois analyses monographiques de structures associatives [deux à Marseille et une à Aix-en-Provence : le Bureau des Compétences et des désirs, ARTONIK, Association Entracte-3bis] ; ce rapport s'appuie beaucoup plus largement sur l'observation des nombreuses associations du champ culturel dans les Bouches-du-Rhône [Arts vivants], elles-mêmes souvent fédérées à divers réseaux formels comme l'Association des professionnels des Arts de rue, FEDUROK ou le Réseau U-Fisc.
- 5 **Les finances solidaires**, en raison de la proximité des objets d'études avec l'équipe du CEFI en PACA, ont fait l'objet des réunions visant l'identification des problématiques communes aux différentes structures. Il faut noter que celles-ci se réunissaient pour la première fois en Région. Les chantiers de travail dégagés n'ont pas pu être mis en place à la suite de la démission d'une des équipes de l'étude-action.
- 6 **La lutte contre les exclusions** désigne en fait un champ d'initiatives solidaires locales très diversifiées repérées, soutenues et pour certaines d'entre elles "accompagnées" dans le cadre formel du dispositif CASEL [Contrat d'Action Solidaire et Économie Locale], par l'association Voisins, Citoyens en Méditerranée. Une centaine de porteurs d'initiatives solidaires sont signataires de la charte. C'est cette association qui a fait l'objet d'une monographie réalisée par un membre de l'équipe en collaboration avec des membres de l'association.
- 7 **Les services de proximité** ont concerné six structures associatives du bassin d'emploi d'Avignon, dont deux seulement relèvent des critères spécifiques de l'ESS. Un complément a pu être apporté par un autre rapport d'étude<sup>8</sup> qui concernait dix-huit porteurs de projets de création de services à la personne accompagnés par une structure d'appui à la création de services de proximité : Marseille Service Développement.
- 8 **L'insertion par l'activité économique** a donné lieu à une enquête participative portant sur un collectif de vingt-cinq SIAE [structures d'insertion par l'activité économique] et cinq monographies portant sur cinq associations diversifiées, membres du collectif "Bouge l'Insertion ». Le rapport s'est nourri aussi des observations qui ont pu être réalisées directement sur les autres SIAE membres du collectif et de rapports d'évaluation ou d'audit réalisés par ailleurs sur certaines d'entre elles<sup>9</sup>.
- 9 **L'appui à la création d'activités**. Le rapport sectoriel porte sur deux structures d'aide à la création d'activités : l'une est une association [MSD] qui intervient sur le territoire de la Ville de Marseille ; l'autre est une SCOP [PLACE].
- 10 **Le développement local solidaire**. L'investigation n'a pas pu être menée à son terme par la défaillance de l'une des équipes associées [la même que pour les finances solidaires]. Toutefois une note sectorielle a été produite ; elle s'appuie sur les observations réalisées sur le *Collectif des Solidarités 2000* de Mouans-Sartoux dans les Alpes-Maritimes, sur l'enquête conduite par l'ARDL en PACA sur les conseils de développement et sur une observation réalisée par le Collège Coopératif PAM sur les dispositifs des Pactes territoriaux pour l'emploi.

**Parmi les 4 thématiques proposées dans l'appel à projet, deux avaient particulièrement retenu notre attention :**

- "Les acteurs et référentiels d'action de l'ESS" (séminaire animé par Michel Autes), thématique qui recoupait d'ailleurs celle de "La place des acteurs dans l'ESS" [séminaire animé par Bernard Gomel].
- "L'utilité sociale et les bénéfices collectifs de l'économie sociale et solidaire : évaluation socio-économiques" [séminaire animé par Jean Gadrey].

Finalement, compte tenu de l'enjeu que représentait, aussi bien au niveau local ou régional, qu'au niveau national et européen une meilleure reconnaissance et une meilleure "prise en compte" de l'utilité sociale générée par les OES, c'est cette thématique qui a été retenue à titre principal, ainsi que le séminaire correspondant.

Selon la formulation proposée par Jean Gadrey, l'objectif principal du séminaire [et donc des recherches centrées sur cette thématique] était "d'examiner les outils qui permettraient de *passer de convictions affichées par les acteurs en matière d'utilité sociale, convictions valides mais peu étayées, à des "évaluations socio-économiques" plus fiables, et donc plus convaincantes dans le débat public, de la réalité et de l'ampleur de cette production d'utilité sociale ou de bénéfices collectifs, et des formes qu'elle revêt* ».

Il était rajouté *in fine* : "Le terme d'évaluation socio-économique, qui figure dans l'intitulé de ce séminaire, n'a rien de figé. Il désigne au moins l'intention *de contribuer à des processus sociaux de formation du jugement sur une base aussi informée que possible, avec des outils conceptuels qui aient un sens pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire et pour ceux de la sphère publique, et qui puissent, dans le meilleur des cas, servir ensuite en tant que connaissances partagées* ».

Nous avons souligné dans les deux citations ci-dessus les passages et les expressions qui nous paraissent dégager l'enjeu socio-politique de ce travail d'évaluation "plus fiable" et "plus convaincante", dans le "débat public" entre les acteurs de l'ESS eux-mêmes et ceux de la "sphère publique", pour aboutir à une "connaissance partagée" et donc à une intelligence collective.

Le choix de cette thématique, en première ligne, n'élimine pas pour autant les trois autres qui croisent inévitablement la question de l'utilité sociale. L'analyse du "système acteurs" en interne et en externe nous paraissait être, en particulier, un "détour productif" nécessaire, qu'il s'agisse d'appréhender les modalités d'association réelle des "parties prenantes" [« *stake holders* »], le montage et le fonctionnement du partenariat, ou l'organisation et le réseautage des réseaux.

La grille d'évaluation conçue initialement dans le cadre de l'étude-action et diffusée aux équipes [et amendées par elles en fonction de la nature des activités] permettait déjà, à travers ses trente premières rubriques<sup>10</sup>, de renseigner largement non seulement le système acteurs mais plus particulièrement aussi les questions relatives au "système d'emploi", aux relations salariales et au bénévolat.

Le questionnaire semi-ouvert en six parties qui a finalement été retenu pour articuler la recherche-action sur l'étude-action, tout en développant les questions relatives à l'activité sociale et aux bénéfices collectifs, a repris plus systématiquement sous forme de tableaux "à renseigner" et de tableaux "mode d'emploi" les questions relatives :

- aux ressources humaines, matérielles et financières [notamment l'hybridation des ressources],
- au système des acteurs en interne ou "parties prenantes",
- aux réseaux d'acteurs [verticaux et horizontaux et par type],
- aux difficultés rencontrées [internes et externes] en quatre catégories :
  - économiques et financières,
  - institutionnelles, juridiques et réglementaires,
  - sociales,
  - relatives aux ressources humaines.

Mais les données recueillies à travers les multiples rubriques et les monographies réalisées ont été évidemment mobilisées autour de l'objet principal de la recherche : l'évaluation socio-économique de l'utilité sociale engendrée par les organisations de l'Economie Sociale (OES) dans les dix champs d'activité étudiés.

**Dans une première partie,**

on va revenir plus en détail sur la question du choix de la méthode [inductive versus déductive ou mixte ?].

**Dans une deuxième partie,**

on précisera quelques points d'ancrage de l'approche conceptuelle ou des "présupposés théoriques" qui fondent les principales hypothèses de la recherche.

**Dans une troisième partie,**

on justifiera l'appartenance au champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) et plus précisément à celui de l'économie solidaire des OES qui ont constitué le terrain de notre recherche-action.

**Dans une quatrième partie,**

on exposera les principaux résultats de notre investigation sur les critères et les indicateurs [ou les indices et autres moyens d'appréciation] de l'utilité sociale dans les divers champs d'activité de l'économie solidaire retenus.





**II**  
De la méthode



## 1 Une démarche inductive guidée par un corps d'hypothèses et de références théoriques

La formulation des thématiques, des objectifs et des enjeux du programme de recherche initié par le Secrétariat d'État, la DIES et la MIRE, devait logiquement amener les différentes équipes à privilégier une méthode d'approche de type inductif. Cependant, comme devait le souligner notamment Jean Gadrey, à l'occasion de la discussion d'un texte présenté lors de la séance du séminaire du 22 octobre 2002 :

*“La démarche qui voudrait que le chercheur, armé de sa batterie fermée de critères “objectifs” d'utilité sociale, aille les tester et les mesurer sur le terrain, est vouée à l'échec. J'imagine que tout le monde approuvera. La seule démarche raisonnable doit accorder une place majeure à l'induction, au discours “profane” des acteurs, aux formes inattendues, voire surprenantes de l'utilité sociale. Il me semble toutefois que, dans cette partie, on oublie que le travail inductif en question ne part pas de rien, qu'il peut être guidé par des expériences antérieures et des connaissances accumulées, et que l'ouverture sur l'imprévu (le refus des grilles fermées) n'est pas incompatible avec l'existence de grilles ouvertes et d'hypothèses.”<sup>11</sup>*

De fait le chercheur ou l'enquêteur “ne part pas de rien” ; il transporte avec lui, sur le terrain de ses investigations, la mémoire du (ou des) discours<sup>12</sup> des auteurs préférés de sa discipline d'origine, et aussi de ses propres expériences ; il ne peut interrompre, pendant ses interviews et son dialogue avec les acteurs, “la rotation dialectique de sa propre tête”<sup>13</sup>. Il vaut donc mieux exposer les présupposés ou les choix théoriques qui sont à la base de nos hypothèses de recherche et de la construction de nos grilles et questionnaires d'investigation et aussi de la formulation même de nos questions. C'est ce que nous ferons, pour notre part, dans la deuxième partie.

Notre démarche, si elle est d'abord volontairement de type inductif, sera donc inévitablement guidée aussi par nos déductions théoriques.

Ajoutons que les trois séances de notre séminaire ont constitué, à cet égard, une occasion et un lien privilégié de cette relation dialectique entre expériences rapportées, confrontation avec des approches conceptuelles variées, voire contradictoires.

Cet aspect de débat et de “dispute” scientifique et empirique aura permis, chemin faisant, de relativiser et d'enrichir nos propres représentations. Nous en témoignons en divers passages de ce rapport, soit en citant la source de certains “emprunts”, soit en marquant parfois notre différence par rapport à certains positionnements théoriques exprimés lors de ce séminaire.

## 2 Une approche des représentations des acteurs relative à l'utilité sociale

Comme la plupart des équipes de recherche, nous sommes avant tout attachés à révéler les représentations des acteurs de l'économie solidaire relatives à l'utilité sociale générée par leur activité.

Par acteurs, nous entendons ici les porteurs d'initiatives solidaires, les directeurs et responsables des structures ou organisations de l'économie solidaire [OES] qui ont fait l'objet de l'enquête monographique dans les divers champs d'activité retenus ; bref, il s'agit essentiellement des “entrepreneurs sociaux”.

Nous n'avons pu qu'approcher indirectement et insuffisamment les représentations des acteurs de la sphère publique [les commanditaires publics, les élus locaux et régionaux ayant délégation pour développer ou aider les acteurs de l'ESS, les “administratifs” ou responsables des services les plus directement concernés].

Approche indirecte, dans la mesure où les entrepreneurs sociaux ont eux-mêmes fréquemment invoqué les difficultés “à faire prendre en compte” par les institutionnels tel ou tel bénéfice social ou effet social (collectif) de leur action. C'est donc une première approche indirecte par défaut.

Une seconde approche plus objective s'appuie sur l'analyse de la commande publique ou de "l'injonction" faite aux structures ou sur les modèles de grille d'évaluation appliqués aux OES prestataires de services.

De même, on peut regretter une insuffisance de l'observation directe des effets ou de l'impact de l'activité développée par les OES non seulement sur le collectif des "usagers" ou "bénéficiaires", mais aussi sur les cercles concentriques du milieu social ou professionnel, ou encore du territoire.

Cependant, là encore, on s'est efforcé de recueillir, chaque fois que possible, "les paroles d'usagers", ou de signaler quelques références pertinentes : par exemple les productions (films) d'automédiatisation réalisés par *Moderniser sans exclure-Sud* en région PACA.

En ce qui concerne la méthode d'approche des représentations elle-même, nous avons procédé en deux temps au moins [parfois davantage pour certaines monographies].

Dans un premier temps, nous avons tenté d'approcher une expression "profane" ou spontanée des représentations des acteurs par un jeu de sept questions ouvertes, accompagné toutefois d'une grille analytique à double entrée [quatre niveaux en ligne ; critères, indicateurs, impacts ou effets escomptés en colonne], donnés ci-après.

### 3 L'utilité sociale et les bénéfices collectifs de l'Economie Sociale et Solidaire

#### 3.1 Approche des "représentations" des acteurs

(exemple de jeu de questions<sup>14</sup>)

- 1 D'après vous, en quoi consiste l'utilité sociale de votre structure (association, coopérative...)?
- 2 Quel type d'activités (ou actions) choisissez-vous pour illustrer (mettre en valeur) votre utilité sociale?
- 3 À quels objectifs explicites (exprimés en verbes d'action) se rapportent les composantes de votre utilité sociale?
- 4 Dans quels documents (statuts, support de communication, charte, contrats...) sont explicités vos objectifs (et les critères auxquels ils se rattachent)?
- 5 Ces objectifs correspondent-ils aux finalités ou à l'objet social initial de votre structure ou bien ont-ils été précisés (complétés) chemin faisant?
- 6 Vous donnez-vous les moyens de vérifier dans quelle mesure ces objectifs sont atteints (quels outils d'auto-évaluation, quels indicateurs)?
- 7 Les grilles et procédures d'évaluation qui vous sont appliquées de l'extérieur (par les "institutionnels" ou commanditaires...) prennent-elles en compte les composantes de votre utilité sociale spécifique?

## 3.2 Grille d'analyse (objective) des composantes de l'utilité sociale

(selon un modèle préconçu de l'équipe de recherche)

Critères, indicateurs Niveaux, composantes	Critères de référence (valeurs, finalités)	Résultats attendus indicateurs (exemples)	Effets ou impact escomptés (exemples)
① Niveau des adhérents-usagers, bénéficiaires ou « public cible » de la structure.	Renforcement de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• autonomisation des personnes,</li> <li>• responsabilisation,</li> <li>• qualification,</li> <li>• solidarité, mutualisation, coopération (etc.).</li> </ul>	Amélioration de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de décision autonome (organisation activités, parcours individuel...),</li> <li>• implication, participation (gestion, décision...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la qualification et des capacités.</li> <li>• Intégration (appropriation) du système de règles de l'économie sociale.</li> <li>• Amélioration des possibilités de mobilité sociale.</li> </ul>
② Niveau du type d'activité développée dans un espace public de proximité.	Promotion de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• intégration, insertion par l'activité et le travail,</li> <li>• « capital social » de groupes sociaux (etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès à l'emploi « en milieu ordinaire » de travail.</li> <li>• Création d'activités.</li> <li>• Efficacité, efficacité des dispositifs collectifs.</li> <li>• Amélioration de la professionnalité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essaimage des innovations sociales.</li> <li>• Les types d'externalités positives (cf. CRIDA : réduction dépenses passives, du travail au noir, des dépenses sanitaires, accès à l'emploi et à la formation des femmes, etc.).</li> </ul>
③ Niveau des territoires du développement local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle de développement équitable et durable.</li> <li>• Logique de coopération.</li> <li>• Accumulation de « capital social » du territoire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'emplois.</li> <li>• Création de valeur ajoutée économique.</li> <li>• Création des outils collectifs du développement (réseaux, couveuses, pépinières, accompagnement).</li> </ul>	Participation à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requalification, développement des territoires.</li> <li>• Dynamique de développement local durable.</li> <li>• Réarticulation de l'économique et du social.</li> </ul>
④ Niveau sociétal plus large.	Progression de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• « socialité secondaire » [A. CAILLE],</li> <li>• solidarité élargie,</li> <li>• démocratie participative.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication, participation (projets collectifs, vie de la cité...).</li> <li>• Participation politique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage de la citoyenneté.</li> <li>• Renforcement de la cohésion sociale.</li> <li>• « Reconsidérer la richesse. » [P. VIVERET]</li> </ul>

Cette première approche n'a pas donné tous les résultats escomptés. Ceux qui ont répondu peuvent se ranger en deux catégories :

- les premiers ont répondu en termes très généraux, en déclinant par exemple l'objet social de leur association à la question 1 ou à la question 4, ou encore en répondant simplement oui ou non à la question 6 ou à la question 9.
- dans la deuxième catégorie, on trouve trois ou quatre cas de répondants qui avaient manifestement utilisé la grille d'analyse et s'étaient efforcés de donner de bonnes réponses [“isomorphisme conceptuel” ?].

Dans un deuxième temps, on est donc revenu à la charge par des interviews, précédés par l'expédition d'une grille beaucoup plus complète et diversifiée [celle proposée par J.-Cl. Gosset] ou s'appuyant sur elle au cours de l'interview.

On peut évidemment reprocher à ce type d'approche son caractère modélisant. Ainsi on fournirait le modèle pertinent et le mode d'emploi et on prierait nos interlocuteurs de bien vouloir s'y conformer. Donc on leur “soufflerait” les réponses attendues.

Mais une autre interprétation est possible. Les grilles fournies, qui sont tout de même riches et ouvertes, ont permis à nos interlocuteurs de nommer et de classer ce qu'ils sentaient plus ou moins confusément.

En quelque sorte, ils “auraient trouvé leur compte” dans la diversité des formulations proposées dans ce type de grille. De fait, après divers tâtonnements, l'utilisation combinée de ces grilles et la diversité des points d'entrée dans la complexité de l'utilité sociale s'est révélée payante.

## 4 Classement, transcription, traduction

C'est ce qui nous a permis dans un troisième temps d'analyser, de transcrire et de classer les réponses [écrites ou orales] les plus fréquemment données dans les quatre catégories de critères qui seront présentés en quatrième partie.

Ces quatre catégories ou points d'entrée ou “facettes” de l'utilité sociale sont :

- **les effets de socialisation** [mots-clé : lien social, socialisation, insertion sociale, citoyenneté, participation, démocratie],
- **la contribution au développement durable du territoire** [mots-clé : capital social, réseaux locaux, partenariat, développement local (local, solidaire...)],
- **les spécificités méritoires de l'ESS** [autre logique et autre façon d'entreprendre],
- **les innovations socio-économiques** [mots-clé : innovations, découverte de nouveaux besoins, nouveaux services de proximité, nouvelle approche des services, nouvelles formes d'accompagnement, nouvelles modalités d'association, de participation, etc.<sup>15</sup>].

Le regroupement des critères implicites ou explicites de l'utilité sociale en quatre familles ou catégories, opéré par le “tiers-intervenant” que constitue l'équipe centrale de la recherche, répond à l'enjeu d'une plus grande lisibilité de l'utilité sociale pour les acteurs de l'ESS eux-mêmes et pour les autres composantes de la “société civile”, mais aussi et surtout pour les décideurs de la “sphère publique”.

On rappelle ici que cet enjeu était clairement formulé dans l'appel à recherche lui-même et dans le texte introductif au séminaire de Jean Gadrey.<sup>16</sup>

Or, pour que les outils conceptuels dégagés par la recherche aient "un sens" commun aux acteurs et aux décideurs, il faut bien classer, regrouper et aussi transcrire certaines formulations "profanes" en un langage commun, c'est-à-dire compréhensible par le plus grand nombre.

Il y a donc bien une nécessité de traduire, sans en déformer et dénaturer le sens, des locutions ou "manières de dire" des acteurs de terrain en diverses langues en usage dans des "mondes"<sup>17</sup> distincts : la langue des élus-décideurs [monde civique-politique], la langue des institutionnels [techniciens ou "technocrates" du monde civique-administration], la langue des disciplines ou des "savoirs savants" (cf tableau p.24).

Le tiers intervenant traducteur est dès lors confronté aux mêmes difficultés et aux mêmes pièges que les traducteurs des grandes œuvres de la littérature mondiale, y compris au piège des "idiotismes"<sup>18</sup> de la langue d'origine.

Ici un détour s'impose par la théorie de "l'agir communicationnel" d'Habermas et plus précisément par sa définition de *l'activité communicationnelle* qui vient étayer cette nécessité de "traduire", de manière à ce que "les participants des interactions s'entendent sur la validité revendiquée par les énonciations" et puissent aboutir à un "savoir partagé"<sup>19</sup> :

"Le concept d'activité communicationnelle entraîne l'obligation de considérer les acteurs comme des locuteurs et des auditeurs qui se réfèrent à quelque chose appartenant au monde objectif, social ou subjectif, tout en émettant, les uns vis-à-vis des autres, des prétentions à la validité susceptibles d'être acceptées (...). L'intercompréhension remplit la fonction de mécanisme de coordination de l'action, de telle manière que les participants des interactions s'entendent sur la validité revendiquée par les énonciations, c'est-à-dire reconnaissent inter-subjectivement les prétentions à la validité qu'ils émettent réciproquement."

"Je parle d'un savoir partagé, lorsqu'il est constitutif d'un accord – cet accord étant défini par la reconnaissance intersubjective des prétentions à la validité, susceptible d'être critiquées. L'accord signifie que les intéressés acceptent la validité d'un savoir, c'est-à-dire sa force d'obligation intersubjective (...). Seules des convictions intersubjectivement partagées donnent lieu à des engagements réciproques."

Bien sûr, la traduction et la clarification ne constituent qu'une première étape sur le long chemin de l'élaboration de "connaissances partagées".

D'autres étapes passent par des "espaces publics de proximité", par les espaces et dispositifs de concertation, de communication, de formation qui permettent progressivement l'appropriation de la langue et le partage des nouvelles connaissances qu'elle véhicule.

Il faut donc repérer les divers types d'espace public où peut s'opérer ce travail d'élaboration progressive d'une parole collective d'en bas ["*bottom*"], de traduction successive dans les langages appropriés aux "mondes" variés des acteurs stratégiques et, au final, de partage des connaissances pour "résoudre les problèmes se rapportant aux intérêts communs"<sup>20</sup>.

## 4.1 Les six mondes communs de Luc Boltanski et Laurent Thévenot

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel
<b>Principe supérieur commun</b>	Se soustrait à la mesure, jaillit de l'inspiration	Relations personnelles, hiérarchie, tradition	L'opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Objet technique et méthode scientifique, efficacité, performance
<b>État de grandeur</b>	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel
<b>Dignité</b>	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail
<b>Répertoire des objets</b>	Esprit, corps	Préséance, cadeaux	Noms, marques, messages	Forme légale	Richesse	Les moyens
<b>Formule d'investissement (prix à payer)</b>	Risque	Devoir	Renonce au secret	Renonce au particulier, solidarité	Opportunisme	Investissement, progrès
<b>Rapport de grandeur</b>	Singularité	Subordination, honneur	Identification	Adhésion, délégation	Possession	Maîtrise
<b>Relations naturelles</b>	Rêver, imaginer	Éduquer, reproduire	Persuasion	Rassemblement, pour une œuvre collective	Relations d'affaires, intéresser	Fonctionner
<b>Figure harmonieuse</b>	Imaginaire	Famille, milieu	Audience	République	Marché	Système
<b>Épreuve modèle</b>	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de l'événement	Manifestation pour une juste cause	Affaire, marché conclu	Test
<b>Mode d'expression du jugement</b>	Éclair de génie	Appréciation	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Prix	Effectif, correct
<b>Forme de l'évidence</b>	Certitude de l'inspiration	Exemple	Succès, être connu	Texte de loi	Argent, bénéfice	Mesure
<b>État de petit</b>	Routinier	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace
<b>Texte de philosophie politique de référence</b>	<i>La Cité de Dieu</i> , Saint Augustin	<i>La Politique</i> , Bossuet	<i>Le Léviathan</i> , Hobbes	<i>Le contrat social</i> , Rousseau	<i>La richesse des nations</i> , Adam Smith	<i>Le système industriel</i> , Saint Simon

Source : BOLTANSKI L., THEVENOT L., 1991.



## 4.2 Quatre niveaux d'espaces publics

Avec Bernard Eme<sup>21</sup>, on peut distinguer quatre types d'espace public :

- à un premier niveau se situerait cet "espace public de proximité", "autonome" et "vécu", pour reprendre deux qualificatifs d'Habermas<sup>22</sup>, mais que celui-ci accole à un tout autre niveau de l'espace public, celui-là même de la société civile [voir ci-après].

C'est dans ce type d'espace public vécu de proximité, construit conjointement par les nouveaux porteurs ou inventeurs de l'économie solidaire et les acteurs-usagers des OES [par exemple, régie de quartier, jardin familial, couveuse d'entreprise, arts de la rue, etc.], que peut se développer l'adhésion aux principes et valeurs qui cimentent la "socialité primaire"<sup>23</sup> [tels que la reconnaissance d'un principe de justice sociale, ou de solidarité, ou d'égalité des êtres...].

- à un autre niveau s'élaborent des "espaces publics stratégiques", permettant de traduire et de porter la parole collective élaborée dans les "espaces publics de proximité" dans la sphère des pouvoirs publics [élus locaux, administration, bailleurs sociaux...].

À ce deuxième niveau, la fonction d'intermédiation met généralement en jeu et en scène un "tiers intervenant" qui peut être l'OES de base elle-même [celle qui a directement participé à la construction de "l'espace public de proximité" ou de "socialité primaire"], ou bien une structure de deuxième degré, par exemple un collectif [formel ou informel] ou une fédération associative regroupant des OES de même nature sur un territoire<sup>24</sup> correspondant aux dispositifs territorialisés des politiques publiques.

- on peut aussi distinguer des "espaces publics institués", c'est-à-dire créés par les pouvoirs publics, pour la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques territoriales que l'on vient d'évoquer ; il s'agit par exemple des dispositifs du type PLIE, CBE, CDIAE ou encore les conseils de développement de "pays" ou de communautés d'agglomération, etc.

On peut subodorer combien sera délicate l'articulation entre ces trois premiers niveaux de l'espace public et du même coup combien sera nécessaire l'intermédiation du tiers intervenant, autour de ses métiers de passeur et de traducteur.

On voit aussi que le chercheur [celui d'une recherche-action précisément] et "l'expert" peuvent alors trouver leur juste place dans ces espaces publics de proximité, au moins dans leur métier d'interprétation et de traduction.

Mais alors l'équilibre entre distanciation et implication n'est pas facile à trouver pour les chercheurs<sup>25</sup>.

- enfin, à un niveau plus élevé on trouve l'espace public d'Habermas.

À cet étage, l'activité communicationnelle vise la sphère politique et sans doute aussi celle de l'économie qu'Habermas distingue de la société civile.

Ainsi, au lieu de la dichotomie [commune aux approches libérale et marxiste] "État/société civile", il parle désormais de trichotomie "économie/État/société civile".

**Habermas écrit dans sa préface de la dix-septième édition de *L'Espace public* :**

"[Le] terme *société civile* [...], à la différence de la traduction moderne, depuis Hegel à Marx, de *societas civilis* par *société bourgeoise*, ne comprend plus la sphère d'une économie régulée par les marchés du travail, du capital et des biens. [...] Le noyau institutionnel de la société civile est constitué par ces groupements volontaires hors de la sphère de l'État et de l'économie qui vont, pour ne citer que quelques exemples, des églises, des associations et des cercles culturels, en passant par les médias indépendants, des associations sportives civiques, jusqu'aux organisations professionnelles, aux partis politiques, aux syndicats et aux institutions alternatives."<sup>26</sup>

Soulignant le rôle prépondérant de la société civile dans la constitution d'espaces publics d'opinion et des volontés politiques d'un ensemble de citoyens, Habermas renouvelle la même position dans son *Droit et Démocratie*.

Pour lui, le noyau instituant de la société civile se forme par les associations volontaires, en dehors de l'État et de l'économie, qui rattachent les structures communicationnelles de l'espace public à la dimension du "monde vécu", terme qu'il emploie quasiment comme équivalent de la société civile.

Composée des organisations autonomes et des mouvements politiques, la société civile accueille, condense et répercute en les amplifiant dans l'espace public politique, les problèmes ressurgis au sein de la sphère "privée".

Elle est donc constituée des liens premiers qui inspirent au sein de la sphère publique les débats et actions qui proposent de résoudre les problèmes se rapportant aux intérêts communs<sup>27</sup>.

Intégrant la société civile dans la dualité qui oppose le monde vécu aux systèmes des institutions, Habermas propose ainsi un cadre théorique différent de celui de Hegel et surtout des conceptions dichotomiques libérale ou marxiste confrontant État et société civile<sup>28</sup>.

III  
Approche conceptuelle :  
hypothèses et  
références théoriques



Notre appareillage méthodologique [grille d'analyse, questionnaire, plan d'interview, notes explicatives adressées aux équipes de terrain...], comme on l'a dit plus haut, ne part pas de rien.

Autant expliciter les principales hypothèses sur lesquelles repose la méthode d'approche ou "d'extraction" de l'utilité sociale mise en œuvre.

Ces hypothèses sont forcément fondées sur des choix théoriques, voire des postulats doctrinaux ou paradigmatiques que l'on se doit de préciser ici.

## 1 Deux hypothèses principales et quatre niveaux d'analyse de l'utilité sociale

### 1.1 Première hypothèse :

***L'utilité sociale est supérieure à la somme des utilités individuelles créées au profit des "publics cibles" et usagers-bénéficiaires directs par les activités et services des OES***

Cette formulation fait référence aux travaux des économistes sur les fonctions d'utilité collective ou sur les choix collectifs et fonction de bien-être social [*"welfare economics"*<sup>29</sup>].

À cet égard, l'hypothèse que nous posons ici est en rupture avec la position théorique de l'école libérale fondée sur le paradigme individualiste<sup>30</sup>. Pour les tenants de l'école individualiste, en effet, l'utilité collective est strictement égale à la somme des utilités individuelles que peuvent retirer les membres d'une collectivité ou d'un groupe de l'usage d'un "bien" quelconque [qu'il s'agisse d'un "bien privé" ou d'un "bien public" »].

Le paradigme de l'individualisme est donc indissociable de la théorie libérale de l'État et de l'intérêt général. Par exemple, J. Buchanan, prix Nobel en 1986, écrivait en 1949<sup>31</sup> : "L'État a son origine et puise la source de sa continuité dans les désirs qu'ont les individus de satisfaire collectivement un certain nombre de leurs besoins. L'État n'a d'autres fins que celles de ses membres individuels. Les décisions de l'État sont les décisions collectives de l'individu".

En définitive, pour les économistes libéraux, "l'intérêt général n'est qu'un intérêt individuel commun à plusieurs personnes", selon l'expression de Wolfelsperger.

Derrière la question de l'utilité sociale, telle qu'elle a été réintroduite beaucoup plus récemment<sup>32</sup> dans le débat politique et dans les sciences sociales, on retrouve donc bien le débat inachevé entre économistes sur l'utilité collective, les fonctions de préférence collective et aussi sur celle de l'intérêt général qu'ils ont empruntée aux juristes ou aux "publicistes"<sup>33</sup>.

Il n'est pas question de reprendre ici les termes de ce débat substantiel à la science économique depuis le 18ème siècle [l'utilitarisme et l'hédonisme de J. Bentham (1748-1832) ou au 19ème siècle l'utilité et l'ophélimité chez Pareto].

En revanche, il nous faut préciser d'entrée de jeu les conséquences qu'entraîne cette première hypothèse sur les périmètres de nos champs d'observation.

En effet, partir de l'hypothèse selon laquelle l'utilité sociale est supérieure à la somme des utilités individuelles [engendrées par une activité ou la production d'un bien quelconque], implique que l'on va tenir compte non seulement des utilités individuelles directement procurées au noyau des usagers ou aux membres (adhérents) d'une structure de l'économie solidaire [OES], mais que l'on va aussi tenter d'explorer les cercles concentriques successifs de l'utilité sociale, et ce, jusqu'au "trou noir" du "halo" ou de "l'utilité sociétale".

On adhère donc forcément à la distinction qui a été faite par la plupart des équipes de recherche du présent programme entre "utilité sociale interne" et "utilité sociale externe"<sup>34</sup>.

Plus précisément, on peut distinguer *a priori*, c'est-à-dire par une démarche déductive, plusieurs étagements de l'utilité sociale :

### **a) Les utilités individuelles proprement dites**

On pourrait sans doute y distinguer à nouveau :

- des utilités économiques [critères et indicateurs de type économique] correspondant en général aux normes réglementaires et aux définitions de l'utilité sociale visée par les pouvoirs publics [les politiques publiques de lutte contre l'exclusion, de l'emploi, du logement, etc.],
- des utilités sociales [critères et indicateurs de type social] visant par exemple la création du lien social, des effets d'apprentissage de l'autonomie, du travail et de vie en groupe, etc. Mais ce deuxième type d'utilité individuelle renvoie déjà au deuxième étagement de l'utilité sociale interne.

### **b) L'utilité sociale au niveau du collectif ou de la structure [donc interne<sup>35</sup>]**

On peut en retenir deux formes au moins à ce niveau.

Tout d'abord, des utilités individuelles de nature sociale qui concernent directement certains types de "publics" ou d'usagers et qui ne peuvent être générées que par des formes d'organisation, ou de fonctionnement collectif des OES : ceux-là même que l'on vient d'évoquer, à la jointure des deux étagements, tels que l'apprentissage de l'autonomie, de la responsabilité individuelle et collective, bref du processus de socialisation. De même le principe de l'accompagnement personnalisé et aussi d'accompagnement collectif, qui est transversal à toutes les initiatives solidaires et à toutes les OES, quel que soit le champ de leur activité, est en soi un gage de la qualité spécifique du service créé.

Mais par delà ces publics spécifiques et les utilités individuelles qui lui sont attachées, le "système de règles<sup>36</sup>" qui caractérise l'unité du champ de l'économie sociale et solidaire, est de nature à créer une utilité sociale interne au collectif des adhérents usagers, supérieure à la somme des avantages procurés à chacun de ses membres à un moment donné. Par exemple les réserves collectives accumulées vont contribuer à une meilleure durabilité ou pérennité de l'entreprise sociale. Les principes de non lucrativité ou de lucrativité limitée [principe d'acapitalisme] ou de gestion démocratique peuvent garantir un capital de confiance durable.

De manière encore plus transversale aux différentes structures ou formes juridiques et aux divers secteurs d'activité des organisations de l'économie sociale et solidaire, le système de mutualisation des risques, des compétences, et des moyens permet tout simplement, aujourd'hui comme hier au temps de "l'invention" de l'économie sociale<sup>37</sup>, à certains groupes d'acteurs de mobiliser des ressources rares pour entreprendre, accéder à certains biens nécessaires à la vie, acquérir certaines capacités ou certaines "capabilités"<sup>38</sup> pour créer, ou pour exercer une activité à haute valeur d'usage, sinon à haute valeur ajoutée marchande.

### **c) Un premier cercle concentrique de l'utilité sociale (externe)**

S'y manifestent tout d'abord les effets externes [ici on s'intéressera aux externalités positives ou bénéfiques externes<sup>39</sup>] que les économistes ont pu dégager, au moins depuis A. Marshall<sup>40</sup>.

La découverte de l'existence de ces effets externes<sup>41</sup> positifs ou négatifs a d'ailleurs quelque peu perturbé l'hypothèse d'indépendance des fonctions d'utilité individuelle, si fondamentale pour ceux qui continuent à affirmer que l'utilité collective est strictement égale à la somme des utilités individuelles.

Ainsi la plupart des effets d'impact exercés par l'activité d'une OES sur un territoire de développement ou sur un espace social de proximité pourraient s'analyser [et parfois s'évaluer à l'aide d'indicateurs de type économique] en termes d'effets externes. Les effets externes positifs étant alors assimilés à l'utilité sociale de première périphérie.

À ce niveau, on peut déjà reprendre la formulation de J. Gadrey pour qui l'utilité sociale renvoie à la production de "biens publics dont bénéficient des collectifs de non destinataires immédiats ».

**d) Un deuxième cercle concentrique de l'utilité sociale (externe) relèverait de l'utilité ou du "halo sociétal"**

Pour y accéder, il faut alors abandonner les lunettes courantes des économistes<sup>42</sup> et leurs indicateurs ou modes de calcul spécifiques [par exemple les méthodes coût-avantage ou coût-efficacité] et ajuster notre vision à celle des philosophes qui scrutent la profondeur du champ des valeurs ou, à tout le moins, celle des anthropologues, des sociologues ou des politologues qui s'interrogent sur les concepts et les processus de socialisation, de démocratisation<sup>43</sup>, de citoyenneté, de contrat social<sup>44</sup>, d'intérêt général.

En ce dernier sens, selon A. Euiller<sup>45</sup>, "l'utilité sociale est une notion dérivée de l'intérêt général ». Mais cela ne simplifie pas pour autant notre approche du concept, car la notion d'intérêt général est par essence évolutive. Ainsi, pour G. Vedel, "il faut à tout moment préciser ses contours et faire valider par des procédures démocratiques les buts retenus comme étant d'intérêt général".<sup>46</sup>

Nous avons soutenu par ailleurs<sup>47</sup> que la définition de l'utilité sociale ne pouvait faire l'économie d'une référence au concept même de justice sociale, ce qui nous renvoyait à nouveau à des choix politiques ou doctrinaux et non pas seulement à des choix techniques.

De même, nous avons invité les acteurs des mouvements associationnistes qui entendent fonder leur spécificité méritoire sur leur aptitude à créer de nouvelles solidarités élargies, à revisiter les grands débats sur le solidarisme de la fin du XIX<sup>e</sup> et du début du XX<sup>e</sup> siècles et plus largement les "fondements du social"<sup>48</sup>.

## 1.2 Deuxième hypothèse :

***les critères d'appartenance des OES au champ de l'économie sociale et solidaire en général, et leurs "spécificités méritoires" croisent nécessairement les critères de l'utilité sociale***

C'est d'abord parce que ces OES adhèrent aux principes, aux valeurs et au "système de règles" de l'ESS et parce qu'elles les mettent en œuvre par leurs pratiques et dans leurs activités, qu'elles génèrent des utilités sociales ou bénéfices collectifs.

Sans doute les utilités sociales ainsi créées ne sont-elles pas toutes spécifiques par rapport à celles que peuvent aussi produire des entreprises privées à finalité lucrative et tout particulièrement les entreprises ou groupes "capitalistes" qui relèvent du troisième étage de la "maison braudelienne"<sup>49</sup>. En effet, des quatre catégories de critères de l'utilité sociale retenus [Voir 4, p. 22] et que nous exploiterons en partie IV, trois peuvent concerner aussi des entreprises de droit commun [qu'elles relèvent du deuxième ou du troisième étage de la "maison braudelienne »]. Prenons quelques exemples.

Dans la première catégorie, celle des *effets de socialisation* [lien social, socialisation, insertion sociale, citoyenneté, participation, démocratie], si l'on adhère aux thèses de l'intégration ou de la socialisation par le travail, il est alors patent que ce sont d'abord les entreprises qui offrent les possibilités d'emploi les plus importantes [en volume, qualification et pérennité] qui, du même coup, offriront le plus d'opportunités d'intégration sociale, même si l'effet de socialisation n'est pas recherché ou voulu en tant que tel.

Les structures d'insertion par l'activité économique [SIAE], que nous retrouverons plus bas, ne s'y trompent pas, elles qui s'efforcent d'établir des relations professionnelles durables avec les entreprises de droit commun dans leur branche ou secteur d'activité.

En revanche, on peut faire l'hypothèse que le "système de règles" et d'organisation propre aux entreprises de l'économie sociale ou plus particulièrement à celles qui relèveraient de l'économie solidaire, généreront des effets de socialisation spécifiques : par exemple le principe de gestion démocratique ou plus généralement celui de l'association ou de la participation des "parties prenantes », s'ils sont correctement mis en œuvre, doivent générer du lien social, de l'apprentissage à l'autonomie, à la responsabilisation, à la citoyenneté, à la démocratie.

Dans la deuxième catégorie, celle de la contribution au développement durable du territoire [ou effets externes positifs s'exerçant sur le territoire], les théories du développement local<sup>50</sup> n'ont pas fait de discrimination à l'encontre de telle ou telle catégorie d'entreprise ou famille d'acteurs. Ainsi, les théoriciens du "district industriel", ceux des "milieux innovateurs" ou encore ceux "de la gouvernance"<sup>51</sup>, loin de distinguer entre les bons et les mauvais acteurs, ont mis en valeur les effets de fertilisation croisés [technopoles ; chercheurs-entrepreneurs] ou d'interdépendances non marchandes qui se tissent dans le territoire et jouent dans la diffusion et l'innovation technologique<sup>52</sup> ; de même ils soulignent les caractéristiques non marchandes des "districts industriels"<sup>53</sup> et les conditions de leur dynamique durable, telles que l'osmose parfaite entre la communauté locale et les entreprises, favorable au partage des valeurs et d'une culture commune ou encore "l'atmosphère industrielle" [au sens large] résultant de la formation et de l'accumulation des compétences.

L'apport spécifique des OES à une dynamique de développement local devrait donc s'apprécier plutôt en terme d'aptitude particulière ou de "prédisposition à participer" au bien commun que représente un projet global de développement local. Or cette prédisposition résulte clairement là encore des finalités mêmes et du système de règles des ESS en général.

En troisième lieu, s'agissant de la catégorie de critères de l'utilité sociale liés à l'innovation, tous les auteurs qui ont tenté de définir les innovations des OES et de l'ESS en général, se sont référés directement ou indirectement à la typologie des innovations ou des nouvelles "combinaisons productives" de J. Schumpeter<sup>54</sup>. C'est dire par là-même que l'utilité sociale liée au processus d'innovation [économique et(ou) sociale] ne saurait être générée exclusivement ou spécifiquement par les OES. Toutefois, sur le versant social de l'innovation, les organisations, entreprises et acteurs de l'ESS ont certainement des spécificités à faire valoir qui tiennent à nouveau à leurs finalités, à leur système de règles et à cette façon de créer, d'entreprendre... qui les caractérise.

Il nous faut donc revisiter à la fois le "système de règles" commun à toutes les organisations ou entreprises ou structures de l'économie sociale et solidaire et aussi discerner ce qui distinguerait spécifiquement les organisations de l'économie solidaire dans le champ commun de l'économie sociale.

## 2 Critères d'appartenance à l'économie sociale et solidaire

On les regroupera donc en deux catégories principales : les critères d'appartenance au champ de l'économie sociale, d'une part, et les "spécificités méritoires" de l'économie solidaire, d'autre part.

### 2.1 Critères d'appartenance à l'économie sociale et à son système de règles

Les entreprises, structures, organisations ou "groupements de personnes" de l'économie solidaire relèvent forcément, tout d'abord, du "système de règles" ou de "principes" de l'économie sociale aujourd'hui instituée avec ses structures horizontales et verticales à plusieurs niveaux et ses statuts coopératifs, mutualistes, associatifs diversifiés.

On peut rappeler ici les principes de base que l'on va retrouver dans le système de règles des entreprises de l'économie sociale.

#### **a) Le principe de libre entrée, libre sortie ou de libre adhésion**

Observons que si ce principe s'applique sans difficulté aux adhérents d'une association [ou de toute autre forme juridique] de l'économie solidaire, il ne se vérifie pas forcément au niveau des "usagers" ou des bénéficiaires. Il faudra donc apprécier le degré de contrainte plus ou moins fort qui pèse sur ceux-ci par rapport à leur participation ou leur adhésion ou leur admission au sein de la structure.



**b) Le principe de gestion démocratique [« un homme, une voix »]**

Il renvoie bien évidemment aux conditions de mise en œuvre du principe au niveau des pratiques des structures elles-mêmes, comme pour toute entreprise de l'économie sociale<sup>55</sup>.

**c) Le principe de non-lucrativité ou de lucrativité limitée**

Il n'exclue pas des formes d'intéressement de certaines parties prenantes [les coopérateurs et les salariés permanents par exemple], mais il exclue l'appropriation individuelle des bénéficiaires, dans le cadre des associations, et des réserves accumulées en général.

On ne soulignera jamais assez la différence radicale des logiques qui peuvent animer, à cet égard, les acteurs [ou entrepreneurs] de l'économie sociale, d'une part, et des entrepreneurs capitalistes [ceux du 3ème étage de la "maison braudelienne"], d'autre part.

La logique marchande ou économique dans laquelle se trouvent non seulement les coopératives mais aussi pour une grande partie de leurs activités les mutuelles d'assurance [et même celles de santé] et enfin les "associations gestionnaires", ne peut être confondue avec la logique lucrative du monde des entreprises "capitalistes", c'est-à-dire de la recherche de la profitabilité optimale des capitaux investis qui s'apprécie à l'aide d'indicateurs ou de ratios très précis tels que ceux du ROE ["return on equity" ou retour sur capitaux propres qui mesure la rentabilité de l'argent investi par les actionnaires] ou du ROCE ["return on capital employed", c'est-à-dire retour sur les immobilisations nettes et fonds de roulement].

Ce ne sont évidemment pas les indicateurs qui sont contestés ici mais le fait qu'ils constituent trop souvent les critères exclusifs de la bonne gestion et des performances finales des grandes entreprises capitalistes. Cela est tellement vrai que, du côté des experts de la gestion capitaliste eux-mêmes, des critiques ou des réserves se font entendre. Ainsi la Fondation Mc Kinsey a pu récompenser un professeur de la London Business School, Aris de Geus, qui dénonçait la gestion exclusivement orientée vers l'actionnaire<sup>56</sup>.

Depuis la faillite d'ENRON et autres grandes agences internationales d'analyse et notation financière, on semble redécouvrir les mérites des agences de notation sociale. Mais, là encore, c'est bien dans le cadre de l'économie sociale qu'a été forgée la notation sociale des entreprises et notamment à l'occasion de l'expérimentation du bilan sociétal par le CJDES.

Cette seule règle d'acapitalisme ou de lucrativité limitée peut être à l'origine de la création d'activités économiques et des utilités individuelles et collectives qui en découlent, dans les jachères de l'économie marchande à finalité lucrative [segments de marché peu rentables ou demande non solvable ou peu solvable].

Mais l'intervention et les "mérites" des OES vont bien au-delà d'un rôle secondaire par rapport aux positions ou créneaux occupés par l'économie marchande ou par les pouvoirs publics ; comme le souligne Henri Noguès<sup>57</sup>, "leur action tend plus fondamentalement à révéler un besoin, à susciter une demande qui n'allait pas de soi et à construire une offre adaptée ».

**d) Le principe de double qualité ou de "double rapport de sociétariat et d'activité"**

Ce principe [on adhère à une association, à une coopérative ou à une mutuelle pour participer à ses activités et, réciproquement, on ne peut participer à ses activités qu'en accédant à la qualité d'associé ou de sociétaire] positionne l'adhérent-acteur de l'économie sociale et solidaire au sein de son organisation, de manière spécifique par rapport à l'actionnaire d'une entreprise capitaliste : le premier est intrinsèquement co-opérateur de son entreprise associative [ou coopérative ou mutualiste] ; le second peut se contenter d'être un actionnaire rentier [sa participation se réduit alors à l'encaissement des dividendes ou des plus-values boursières et éventuellement, pour le petit actionnaire, à exercer son droit de vote au prorata du capital détenu].

Là encore, si ce principe s'applique normalement au niveau des sociétaires ou adhérents de la structure qui sont inévitablement impliqués dans l'activité de l'association, notamment par l'exercice d'un bénévolat, il reste à vérifier au niveau des "usagers" quelle est la forme de leur "association" au fonctionnement ou à la vie de la structure.

### ***e) L'éducation coopérative des membres et le principe d'inter-coopération***

Elle conditionne en grande partie la mise en œuvre et la mise en interaction des quatre premiers principes et en particulier du principe de la double qualité. Ces deux derniers principes fondateurs du modèle des "Équitables pionniers de Rochdale" avaient déjà été exhumés par l'ACI [Alliance coopérative internationale] à l'occasion de l'élaboration de la Charte de 1961 ; ils ont été remis à l'ordre du jour des réunions et de programmes d'action des grandes organisations fédératives de l'économie sociale instituée [CNLAMCA, puis CEGES, GRCMA et CRES...], à partir des années 1980, dans la phase de réinstitutionnalisation de l'économie sociale.

## **2.2. Les spécificités méritoires de l'économie solidaire**

### ***a) Le critère de l'hybridation des ressources de l'économie marchande, de l'économie non marchande et de l'économie non monétaire***

Pour créer et développer ses projets au bénéfice de ses membres et de ses usagers, l'économie solidaire doit d'abord mettre en jeu ses propres ressources, celles de l'auto-production et de la réciprocité [échanges non monétaires, dons, bénévolat]. En second lieu, elle doit mobiliser des ressources monétaires provenant, d'une part, des administrations qui ont en charge la mise en œuvre des politiques publiques [par voie de subventions ou de conventions...], d'autre part, du marché [vente des produits ou services].

À la différence de J.-L. Laville et de l'équipe du CRIDA<sup>58</sup>, certains auteurs considèrent que ce critère n'est pas essentiel pour caractériser l'économie solidaire.

On maintiendra ici que c'est bien un des critères distinctifs principaux de "la nouvelle économie sociale" qui s'est définie d'abord, dès les premières formulations<sup>59</sup>, par rapport à la "nouvelle question sociale de l'exclusion" [ou de la "nouvelle pauvreté", ou encore de la "désaffiliation" selon R. Castel<sup>60</sup>] et par une mise en question de l'État-providence et des stratégies et formes de la solidarité institutionnelle. L'économie solidaire visait donc bien à instaurer une nouvelle stratégie de lutte contre la pauvreté et l'exclusion des personnes et groupes les plus menacés.

Cette vision stratégique s'est fondée sur quelques grandes hypothèses ou principes majeurs :

- La puissance d'intégration sociale que représente la solidarité ou encore la dynamique de socialisation engendrée par "l'impulsion réciproitaire".
- L'implication des usagers dans la construction conjointe d'une demande et d'une offre de services qui leur sont destinés, au sein "d'espaces publics de proximité".
- La nécessaire hybridation des trois formes d'économie. Dans le triangle de "l'idéal type des services solidaires" tracé par Laville, le "pôle public" est aussi essentiel que le "pôle réciproitaire". Ce dernier ne peut se passer de la mise en œuvre de la "solidarité organique" par l'État ni de "l'établissement de conventions d'objectifs avec les institutions publiques et parapubliques". En effet, le modèle de l'économie solidaire parie délibérément sur un État nouveau inspiré par un principe de solidarité active.

Par contre, le modèle "classique" de l'économie sociale ou le projet coopératif s'est d'abord vécu et bâti, tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, dans le courant du socialisme associatif, comme un projet autonome à la fois vis-à-vis de l'État et vis-à-vis de l'économie [entendons "les dures lois de l'économie manchesterienne"<sup>61</sup>] et de ses "patrons".

Béluze, dans son *Appel aux démocrates* [1868], avait très simplement proclamé cette volonté d'autonomie : *“Qu'est-ce en effet que le système coopératif ? C'est l'alliance du principe libéral avec le principe de solidarité. C'est l'initiative individuelle renforcée par la puissance de la collectivité. Les travailleurs repoussent l'intervention de l'État. À vrai dire, ils ne veulent d'aucun patronage ; ils veulent améliorer eux-mêmes, par leurs propres efforts, leur situation ; mais se sentant faibles dans leur isolement, ils se groupent, ils s'associent pour le crédit, pour la consommation, pour la production, pour l'assistance mutuelle. Ils ne demandent au pouvoir qu'une seule chose : la suppression des entraves qui les gênent ; rien de plus ; rien de moins.”*

De même, le projet de République Coopérative de Charles Gide<sup>62</sup> est “un véritable programme de transformation sociale”, ou encore un “système social », pour reprendre ses propres expressions, qui proclame l'autonomie et la souveraineté des “organisations de consommateurs”. Habermas pourrait y reconnaître sa société civile et son juste positionnement dans la trichotomie économie/État/société civile.

Certes, avec l'impulsion donnée par le ministre de l'Agriculture, Méline, à la fin du XIXe siècle, au développement des coopératives agricoles, l'indépendance du mouvement coopératif sera quelque peu compromise. A fortiori, après la deuxième guerre mondiale, l'implication très forte des grands mouvements associatifs dans les politiques publiques [celles d'action sociale et d'éducation populaire notamment], a éloigné le modèle de l'économie sociale du projet initial, au moins sous le rapport de son autonomie vis-à-vis de l'État.

Il reste qu'aujourd'hui, l'ensemble des mouvements coopératifs et de la mutualité continue à affirmer et revendiquer cette autonomie vis-à-vis de l'État, notamment sur le plan des ressources financières.

### ***b) Le critère de la mutualisation des besoins ou de construction collective de la demande***

Pour les structures de l'économie solidaire, il s'agit de répondre solidairement à l'attente de leurs membres et de leurs usagers. Mais cette “attente” [ou ce besoin] n'est généralement pas donnée ou pas clairement “révélée”. La première démarche ou la première étape de l'initiative consiste donc à révéler ce besoin en rassemblant des personnes qui se trouvent demandeurs d'un bien [ou service] pour lequel il n'existe pas de réponse individuelle appropriée [ni de la part de l'État ou des collectivités publiques, ni de la part du marché]. Il s'agit donc bien, dans un premier temps, de construire une demande collective à partir des besoins individuels “latents”, ne pouvant s'exprimer directement sur le marché ou ne pouvant être pris en charge par les pouvoirs publics.

On peut considérer que cette construction collective de la demande constitue la “spécificité méritoire” la plus caractéristique de l'économie solidaire et, du même coup, l'une des composantes spécifiques de l'utilité sociale générée par les entreprises sociales qui en respectent le “système de règles” et les principes.

À l'opposé, les stratégies, les énergies et les finalités des entreprises de capitaux à finalités strictement lucratives sont intrinsèquement centrées sur la satisfaction des besoins individuels révélés<sup>63</sup> ou, comme l'a bien montré J.K. Galbraith<sup>64</sup>, des besoins individuels suscités selon le modèle de la “filiale inversée”.

### ***c) Le critère de la mutualisation du risque et des compétences pour construire une offre collective en regard de la demande collective préalablement ou parallèlement élaborée***

La construction collective de l'offre, avec la participation dynamique [dans le temps] des usagers, constitue pour sa part une garantie de son utilité collective, dans la mesure où elle permet un ajustement évolutif de l'offre à la demande, c'est-à-dire au besoin.

Ce critère implique, d'une part, une mutualisation des moyens et une organisation de type coopératif [c'est-à-dire une mutualisation des compétences et une manière d'entreprendre relevant des principes de l'économie sociale] et, d'autre part, des modalités d'association ou de participation des usagers eux-mêmes à l'élaboration de l'offre ou à la production du service.

Il renvoie donc aux modalités d'association de toutes les parties prenantes ["*stakeholders*"] de l'entreprise solidaire, c'est-à-dire du "groupement [volontaire] de personnes" qui la caractérise.

Il renvoie tout particulièrement au statut de "l'usager" dans la structure, car c'est bien lui qui ratifie ou pas la valeur d'usage du bien ou service créé à son intention, ou encore qui confirme la part d'utilité individuelle contenue dans l'utilité sociale.

#### **d) L'accompagnement personnalisé**

F. Bloch Lainé avait déjà pointé ce critère parmi les quatre critères retenus pour caractériser les "spécificités méritoires" des associations oeuvrant dans le champ des associations de service social<sup>65</sup>. Sans doute, là encore, des entreprises à finalité lucrative qui se sont engagées dès les années 1980 dans les politiques d'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficultés et plus particulièrement des jeunes, ont mis en place [ou ont dû mettre en place] des dispositifs d'accompagnement ou de "suivi social"<sup>66</sup> et de suivi professionnel par le tutorat notamment<sup>67</sup>. Dans la plupart des cas, la fonction d'accompagnement personnalisé [du "suivi social" proprement dit] a été externalisée ou assumée par les structures associatives liées aux dispositifs publics d'insertion ou par des associations de Service Social du Travail extérieures à l'entreprise.

Des cinq enjeux distingués par l'équipe du Centre Walras<sup>68</sup> à propos des initiatives d'accompagnement à la création d'activités, quatre nous paraissent concerner l'ensemble des champs dans lesquels se manifestent les initiatives et les activités d'économie solidaire que nous avons pu nous-même étudier.

Ces quatre enjeux [hormis celui des modalités de financement, spécifique à la création d'activités] sont :

1. *l'enjeu des prestations d'accompagnement* qui concerne essentiellement "*la recherche de l'égalité des capacités*",
2. *l'enjeu de la constitution "d'espaces publics de proximité"* que nous avons développé ci-dessus [pp. 25 à 26] à propos de l'enjeu de la traduction ou de la justification,
3. *l'enjeu du mode de gouvernance*,
4. enfin, *l'enjeu de la professionnalisation*.

Ces quatre enjeux, en effet, ne sont pas spécifiques à l'accompagnement de la création d'activité. On les retrouve tous, à des degrés divers, dans les dix champs d'activité retenus dans notre recherche :

- non seulement ceux de la *création d'activité*, des *services de proximité et des finances solidaires* qui recoupent directement le champ d'investigation de l'équipe de Rhône-Alpes,
- mais aussi ceux du *commerce équitable* [notamment sur les enjeux de professionnalisation, d'espaces publics de proximité et de gouvernance], de *l'auto-production "accompagnée"* [notamment sur les enjeux d'espaces publics de proximité et de recherche d'une égalité des "capacités"], des *échanges non monétaires* [à peu près sur les mêmes enjeux que l'autoproduction], de *la culture* [notamment sur les enjeux d'égalité des "capacités"<sup>69</sup>, de professionnalisation et d'espaces publics de proximité], de *la lutte contre les exclusions* [sur les quatre enjeux], de *l'insertion par l'activité économique* [sur les quatre enjeux], enfin du *développement local* [sur les quatre enjeux].

Avec le critère de l'accompagnement personnalisé des adhérents-usagers ou des usagers des initiatives et activités d'économie solidaire, on tient sans doute le critère distinctif le plus caractéristique des OES au sein du secteur de l'économie sociale et solidaire. Les deux enjeux les plus transversaux aux divers champs d'activités nous paraissent être la construction d'espaces publics de proximité, c'est-à-dire de cet espace public vécu de premier niveau distingué ci-dessus [pp. 22 à 26], avec Bernard Eme, et la recherche de l'égalité des "capacités" empruntée à Amartya Sen.

En paraphrasant légèrement la citation empruntée à l'équipe du Centre Walras, on pourrait donc dire<sup>70</sup> :

"Il ne s'agit pas en effet simplement de distribuer des crédits *et des aides*, et ainsi de pallier l'insuffisance de l'offre bancaire (ou du "creux bancaire", ou de tout autre organisme d'appui), mais aussi de s'assurer pour les personnes concernées qu'elles utiliseront efficacement le financement *et les moyens* qui leur sont alloués. Par conséquent, l'activité, dans laquelle s'engagent les personnes en difficulté économique et sociale, relève bien d'une question de moyens, c'est-à-dire de besoin de financement ou d'appui technique, préalable pour entreprendre le projet, mais aussi, de capacité à transformer ces moyens en "libertés réelles" au sens d'A. Sen<sup>71</sup>, à savoir de concrétiser effectivement et de réussir la création d'activité ou leur projet personnel. Il est donc supposé qu'il existe des différences entre les personnes dans leur capacité à convertir leurs ressources aux fins qu'elles se sont données a priori, différences que l'on expliquera ici essentiellement par les situation d'exclusion économique et sociale dans lesquelles se trouvent les créateurs ou les personnes en recherche d'une utilité sociale."

Relier aussi étroitement l'accompagnement personnalisé, en tant que critère d'appartenance à l'économie solidaire, à l'enjeu d'une plus grande égalité des "capabilités", c'est se référer à nouveau aux critères de socialisation [du lien social, du "faire société"...] de l'utilité sociale.

Le critère de l'accompagnement peut aussi nous amener à revisiter la théorie de la désaffiliation de Robert Castel que l'on peut schématiser comme suit :

**"La désaffiliation" selon R. CASTEL ou un mode particulier de dissociation du lien social<sup>72</sup>**

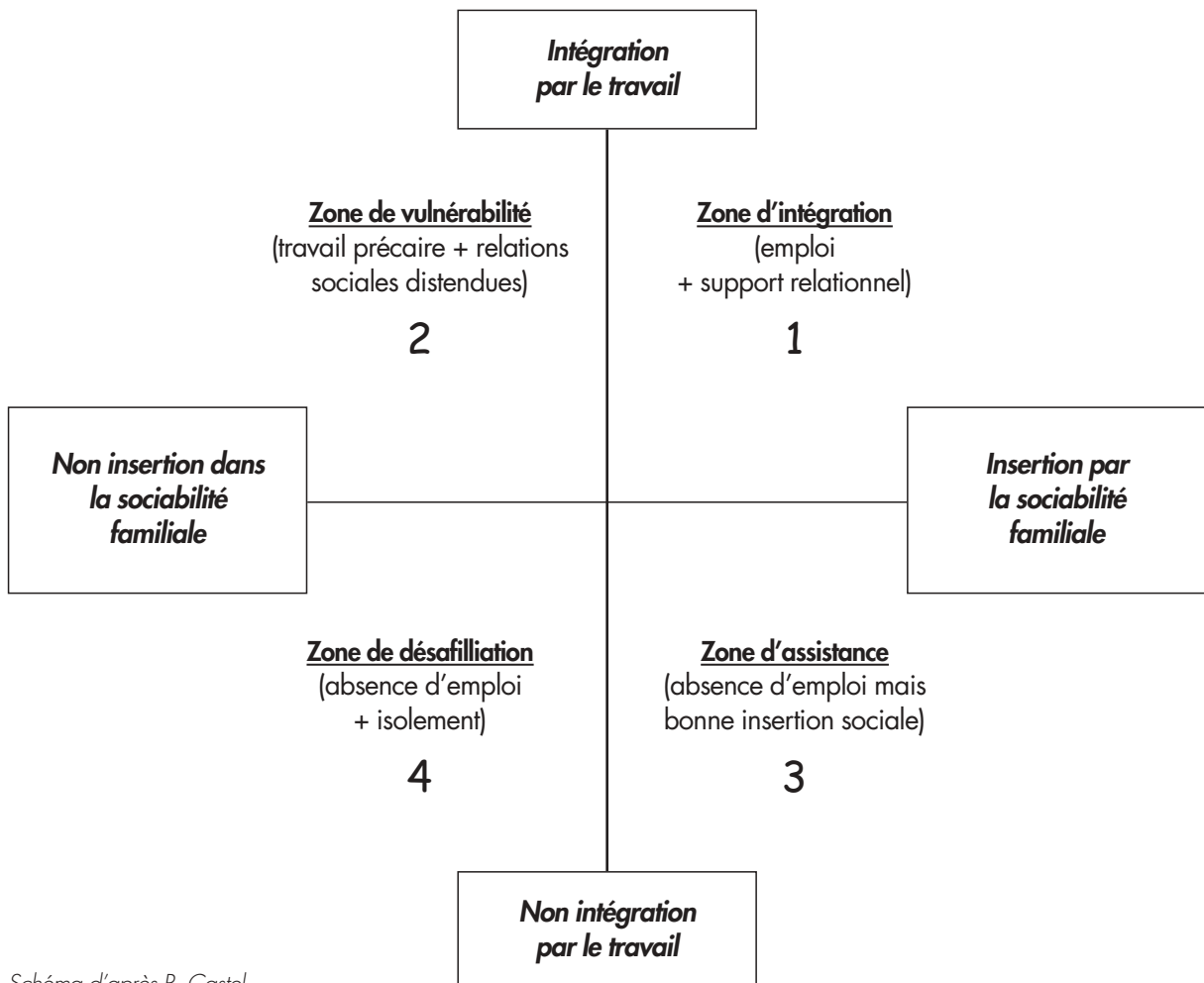


Schéma d'après R. Castel

Voici le commentaire donné par J.-L. Laville<sup>73</sup> de cette dynamique de désaffiliation ou de “vulnérabilité relationnelle” :

“Castel<sup>74</sup> avance même l’hypothèse d’une “vulnérabilité relationnelle”, en distinguant une double forme de fragilisation de l’individu : celle qui correspond à la non-insertion ou à la désinsertion professionnelle, et celle que traduit la perte ou l’absence de sociabilité et de support en provenance de la famille. Il propose également un concept pour qualifier ce processus : “la désaffiliation, un mode particulier de dissociation du lien social”.

À l’aide de ces axes : un axe d’intégration/non-intégration par le travail, et un axe d’insertion/non-insertion dans une sociabilité socio-familiale, Castel distingue quatre zones : la “zone d’intégration” où se conjuguent emploi permanent et supports relationnels ; la “zone de vulnérabilité” qui associe précarité du travail et fragilité des relations sociales ; la “zone d’assistance”, caractérisée par une absence d’emploi souvent liée à une impossibilité de travailler et une bonne insertion sociale ; et enfin la “zone de désaffiliation” où se conjuguent l’absence d’emploi et l’isolement.

Dans ce modèle, il considère la fragilité des couples, la réduction de la taille des familles et la complexité relationnelle des nouvelles unions, comme des indicateurs de la force désaffiliatrice des comportements sociaux contemporains.

Déchaux<sup>75</sup> va dans le même sens lorsqu’il propose de “montrer que de nouvelles formes de pauvreté apparaissent et résultent de la fragilisation du tissu social, alors que la pauvreté traditionnelle, qui s’enracine et se reproduit aux marges de la société, s’atténue. Parmi ces nouvelles formes de pauvreté, on trouve les familles monoparentales, qui sont sur-représentées parmi les ménages pauvres<sup>76</sup>.”

En se référant à l’analyse de la désaffiliation de Castel et donc à ce mode particulier de dissociation du lien social, on peut mieux comprendre le rôle clé de l’accompagnement personnalisé dans toutes les initiatives solidaires visant d’abord à préserver ou rétablir le lien social, condition première d’une plus grande égalité des capacités et des chances.

**En résumé, le “système de règles” [commun à l’ensemble de l’économie sociale et solidaire], les principes et les finalités affichées par les OES traduisent expressément leur volonté de générer de l’utilité sociale externe, en sus de l’utilité sociale interne qui découle normalement de leur activité.**

**C’est là une différence fondamentale avec des entreprises de droit commun à finalité lucrative pour lesquelles l’utilité sociale externe éventuellement générée par l’activité productive directe de la firme est assimilable à un “sous-produit” ou “produit fatal” non directement recherché ou voulu, comme dans le cas des OES.**

**Si leurs pratiques sont en conformité avec le système de règles et le projet proclamé, on a toute chance de trouver en bout de compte et en bout d’enquête les traces ou manifestations de cette utilité sociale.**

**Il convient donc de vérifier d’abord le degré d’adéquation entre pratiques et règles-principes-finalités.**

## IV

L'appartenance au champ  
de l'économie sociale et solidaire  
ou l'ajustement des pratiques  
aux spécificités méritoires  
des organisations  
de l'économie solidaire





Il faut rappeler ici que le choix initial des champs d'activité et des structures associatives retenues pour l'étude monographique résultait de la demande même du Conseil Régional, le premier commanditaire.

Celui-ci, pour affiner sa politique de soutien et de développement des initiatives solidaires en PACA, entendait prendre appui sur des acteurs déjà à l'œuvre et, par conséquent, s'inscrire dans les dynamiques micro-territoriales animées par eux.

Les fondateurs, les porteurs ou plus généralement les acteurs de ces initiatives solidaires ou de ces dynamiques territoriales qui ont été la cible privilégiée de l'enquête n'étaient donc pas forcément [ou statistiquement parlant] les plus représentatifs de leur champ d'activité respectif. En revanche, ils avaient toutes les raisons de se qualifier selon les critères de l'économie sociale et plus particulièrement ceux de l'économie solidaire revisités en II.

L'intérêt principal de la partie que nous abordons ici, n'est donc pas de vérifier si les initiatives solidaires ou les structures associatives retenues relèvent ou pas de ces critères, mais il porte sur le degré d'adéquation des pratiques aux principes et aux spécificités les plus méritoires ou les plus fondamentales de l'économie sociale et solidaire distingués ci-dessus.

On centrera donc la vérification ou la justification sur les points les plus délicats ou les plus problématiques.

Quels sont donc ces points ? Procédons par élimination...

## 1 Au niveau du "système de règles" de l'économie sociale

Des cinq principes qui caractérisent l'économie sociale dans son ensemble, on ne retiendra ici que le *principe de gestion démocratique* comme celui qui est susceptible de présenter les difficultés de mise en œuvre les plus grandes. C'est celui qui va croiser notamment toutes les questions que l'on doit se poser au sujet des modalités concrètes d'association des "parties prenantes" à la gouvernance [système d'organisation du pouvoir dans l'étagement ou l'articulation des diverses fonctions de l'OES], et à l'action<sup>77</sup> interne et externe de la structure.

Sous ce rapport [gestion démocratique], trois catégories de parties prenantes nous intéressent particulièrement : les adhérents bien sûr, mais aussi les salariés dans les structures les plus professionnalisées, et les usagers non adhérents [non "sociétaires"].

Les quatre autres principes ne seront évoqués qu'incidemment dans la mesure où l'adéquation des pratiques aux principes ou règles est *a priori* garantie par la composition même de l'échantillon, au moins au niveau du respect des règles formelles [réglementaires].

Ainsi en est-il du *principe de libre adhésion*, au moins pour les membres "sociétaires" ; de même pour le *principe de non-lucrativité*<sup>78</sup> ; le *principe de double qualité ou de double rapport de sociétariat et d'activité* ; enfin s'agissant des *principes d'éducation coopérative des membres et d'intercoopération* qui recourent directement certaines utilités sociales systématiquement recherchées par les OES, on les retrouvera inévitablement dans la dernière partie.

### 1.1 Le principe de gestion démocratique : sa mise en œuvre

La mise en œuvre du principe de gestion démocratique peut être évaluée sur deux plans : en premier lieu, du point de vue purement formel du respect de la règle qui caractérise le système décisionnel propre aux organisations de l'économie sociale [coopératives, mutuelles, associations]<sup>79</sup> ; en second lieu, sur le plan des modalités de participation des "parties prenantes" des "groupements de personnes" qui constituent les organisations collectives de l'ESS, aux activités, à la vie et au projet de "l'association"<sup>80</sup>.

Cette question a été abordée par deux aspects ou biais de l'enquête et du questionnaire : par les questions relatives au mode de fonctionnement associatif courant et en second lieu par un questionnement plus poussé portant sur le mode de gouvernance et les niveaux de participation des diverses parties prenantes aux divers types de fonction d'administration et de gouvernance.

On verra à ce sujet, dans le tableau analytique ci-joint ["Le système des acteurs en interne"], que l'on y distinguait classiquement trois types de fonctions : stratégiques, administratives et exécutives.

Les données recueillies à la fois de l'enquête [dépouillement du questionnaire] et de l'interview qui l'a toujours accompagnée ou complétée, ainsi que d'autres sources écrites ou orales [notamment des rapports annuels d'activité et d'audit concernant plusieurs structures de l'échantillon], permettent sans hésitation de vérifier la bonne adéquation formelle de toutes les OES étudiées entre les pratiques d'administration et de décision et le principe de gestion démocratique appliqué ici à des associations.

En d'autres termes, toutes les OES étudiées ont largement renseigné les six cases du quadrant nord-ouest du tableau ci-joint [au croisement des dirigeants élus, des managers salariés et des adhérents ou sociétaires bénévoles (en ligne) et des deux premières colonnes : fonctions stratégiques et fonctions administratives].

La répartition statutaire des compétences et des pouvoirs entre Assemblée générale et Conseil d'administration [là où doit se manifester le principe "un homme, une voix"] et au niveau du bureau, de la présidence et de la direction [là où elle existe], est bien formellement respectée, ce que confirment les rapports d'évaluation externe et les rapports d'audit réalisés pour certaines structures.

Cependant, il faut distinguer ici deux types de situations auxquelles sont confrontées les structures étudiées et qui entraînent des conséquences repérables sur les modalités de mise en œuvre du principe de gestion démocratique : les associations qui par leur champ d'activité principal sont directement associées et parfois subordonnées aux politiques publiques territorialisées et celles qui par leur objet et leur projet échappent plus facilement à cette subordination étroite et au risque d'instrumentalisation et de contrôle direct qui en découle.

Dans la première catégorie, on rangera sans hésitation les champs d'activité de *l'insertion par l'activité économique*, de *l'aide à la création d'activités*, et celui *des services de proximité* qui n'est souvent qu'un champ d'application de l'activité précédente.

À l'opposé, on peut mettre dans une catégorie relativement homogène par rapport au degré d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, *le commerce équitable*, *l'auto-production accompagnée*, *les échanges non monétaires*, *le développement local solidaire*.

Entre ces deux catégories ou à côté, on peut ranger les associations ou structures retenues ici comme illustratives de l'implication des mouvements de l'économie solidaire dans deux autres champs d'activité : celui de *la lutte contre les exclusions*<sup>81</sup> et celui de *la culture*<sup>82</sup>.

## Le système des acteurs en interne ou "parties prenantes" (développement du II de la grille commune)

Fonctions Acteurs ou parties prenantes	Fonctions stratégiques conception, orientation du projet	Fonction administrative Gestion, administration générale	Fonction d'exécution ou mise en œuvre des actions	Comité de pilotage des acteurs
<b>Dirigeants élus</b>	Via le Conseil d'Administration, le Bureau ou groupe décisionnel autre	Conseil d'Administration, Bureau		Comité de pilotage ... avec partenaires
<b>Managers salariés (directeur, secrétaire général ...)</b>	Via le Conseil d'Administration, le Bureau ou groupe décisionnel autre	Modalités participation à instances	Organisation et management des activités	Participation à...
<b>Adhérents Bénévoles</b>	Modalités d'association (ou d'information) aux choix stratégiques (finalités du projet)	Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Bureau, autres instances	- comité d'organisation et de suivi, - participation directe aux activités	Participation éventuelle à...
<b>Salariés (non managers)</b>	Consultation sur choix stratégiques ?	Modalités participation éventuelle aux instances (délégués...)	Modèle d'organisation du travail (décentralisation, autonomie, ... ?)	---
<b>« Usagers » directs ou « Bénéficiaires »</b>	Consultation ? Information ?	Information ?	- participation bénévole ? - autres formes d'association	- Consultation, - association au suivi
<b>« Usagers » indirects ou commanditaires (publics, privés)</b>	Consultation ? Information ? Échanges	- information, - communication, rapports d'activités, - etc.	----	Comité de pilotage, d'évaluation...
<b>Autres</b>				

Quelles sont les principales observations que l'on peut tirer de l'analyse de nos cas, au sujet de la mise en pratique du principe de gestion démocratique, et en fonction du premier classement sommaire opéré à cet effet ?

**a) Dans la première catégorie, un respect prioritaire des règles statutaires du fonctionnement associatif**

Au niveau du respect formel du "système de règles" et tout particulièrement du principe de gestion démocratique, on doit relever la très grande attention portée par les responsables élus et les gestionnaires des structures associatives de la première catégorie au respect scrupuleux de la lettre de la réglementation et du fonctionnement statutaire des instances associatives. Ceci se vérifie notamment par la régularité de la tenue des assemblées générales, des conseils d'administration ; de la tenue des registres et procès-verbaux y afférents ; de la transparence des comptes [notamment lorsque la sectorisation comptable s'impose à eux, de même que la tenue d'une comptabilité analytique] ; de la délégation de pouvoir et de signature par le président et le trésorier au directeur ou à un délégué, etc.

Cela ne signifie pas pour autant que les règles formelles ne sont pas respectées dans les deux autres catégories distinguées ci-dessus. Mais, moins soumis à la pression des contrôles formels et aux exigences des commanditaires publics, les responsables des structures associatives de ces deux dernières catégories vont déplacer la question de la démocratie et de la participation citoyenne ou de la participation associative à d'autres niveaux que celui du fonctionnement associatif proprement dit. La question qui se posera alors sera celle des liens et des inter-relations entre les instances formelles et les autres espaces publics de proximité créés en interne ou en limite de l'interne et de l'externe [voir ci-après l'exemple de l'association *Voisins Citoyens en Méditerranée*].

À l'inverse, cette première observation ne signifie pas que les responsables et dirigeants des associations très directement dépendantes de la commande publique se désintéressent de l'esprit du principe de gestion démocratique ; mais la priorité est bien dans le respect scrupuleux de la lettre. De plus, le degré de professionnalisation élevé de ce premier type de structures associatives va induire inévitablement un type de gestion et de gouvernance plus "technocratique" dans lequel ceux qui ont les capacités techniques, gestionnaires et managériales vont occuper une place centrale dans le système décisionnel et jouer ainsi les premiers rôles dans les choix stratégiques.

**b) Le rôle prééminent du directeur ou(et) du "tandem" directeur-président (ou directeur-bureau) dans les associations les plus professionnalisées**

La professionnalisation forte des SIAE et de leur personnel permanent de direction et d'encadrement se traduit par le rôle prééminent du directeur qui est assez souvent le fondateur de la structure, et ceci non seulement dans des fonctions de gestion, d'administration générale, d'animation et d'exécution [mise en œuvre des actions], mais encore dans des fonctions stratégiques qui relèvent d'abord, en principe, du conseil d'administration et du bureau. C'est une tendance que l'on a pu vérifier, par ailleurs, dans la plupart des associations gestionnaires ou entreprises associatives, notamment dans le secteur social et sanitaire ou dans celui de l'éducation populaire ou de la formation. Si le conseil d'administration est réuni au moins deux fois par an, et à l'occasion de l'assemblée générale annuelle, c'est essentiellement au niveau d'un bureau resserré [6 à 8 membres] que sont prises les principales décisions sur proposition du directeur qui va s'appuyer dans toute la mesure du possible sur son Président [la disponibilité de ce dernier étant le facteur clé du bon étayage de l'autorité et de la légitimité du directeur]. Dans certaines structures, les décisions d'ordre stratégique peuvent aussi être préparées par l'équipe directionnelle [le directeur et les cadres salariés] lors de réunions régulièrement programmées. C'est alors le modèle de management participatif qui se développe avec une forte implication de l'équipe de salariés.

Dans le secteur de l'appui à la création d'activités, on peut observer les mêmes tendances :

- le rôle central du directeur, au sein de la structure associative MSD, ou de gérant au sein de la SCOP PLACE, pour les deux premiers niveaux de fonction [stratégique et administrative ou gestionnaire] ;
- le développement d'un modèle de management participatif impliquant fortement les salariés permanents et plus particulièrement l'encadrement ou les chefs de projets..

Dans l'encart ci-après, on trouvera une brève présentation du fonctionnement interne et du système de gouvernance de ces deux structures d'appui à la création.

### Deux structures d'appui à la création d'activités : deux modèles de gouvernance et de management participatif

La SCOP *PLACE* comprend les trois salariés fondateurs et un associé extérieur : Garrigue, société de capital risque. Facteur déterminant de la dynamique coopérative, la démocratie s'applique dans le cadre de l'assemblée générale des associés où les votes se font sur la base "une personne = une voix", quel que soit le montant du capital détenu et sa position hiérarchique.

Le dirigeant de la SCOP est élu par les associés salariés pour ses qualités d'animateur et ses compétences. Dans ce mode de fonctionnement, la SCOP *PLACE* a choisi la voie de la convivialité, du management participatif, de la transparence, notamment financière, avec une véritable communication interne. La responsabilité y est partagée. Un coordinateur est nommé pour chaque action, les autres étant personnes ressources, et réciproquement.

Par conséquent, chaque salarié, de par son statut d'associé et de coordinateur, assume l'ensemble des fonctions [stratégiques via l'assemblée générale, administratives notamment pour l'administration générale des projets, exécutives pour mener à bien les actions]. Par ailleurs, ont été instaurés différents temps de rencontres autres que celui de l'Assemblée Générale, qui reste l'instance formelle. Ils se retrouvent lors d'un séminaire annuel pour dresser le bilan de l'année écoulée et tracer les orientations pour l'année à venir.

Tous les trimestres un temps de bilan est prévu pour s'accorder sur la cohérence entre aspirations personnelles et projet commun d'entreprise. Enfin, toutes les deux semaines, les coopérateurs se réunissent pour faire le point.

L'association *PLACE*, créée depuis une dizaine de mois seulement, ne réunit pour l'instant que les fondateurs et les salariés associés de la SCOP. Ils ont la volonté d'animer et de faire participer le réseaux existant au projet de *PLACE*. Ils réfléchissent à une politique d'adhésion qui impulserait une véritable vie de réseau et permettrait l'ouverture aux personnes intéressées par l'action de *PLACE*.

*MSD* est une association gestionnaire dont le modèle de gouvernance est proche de celui des associations professionnalisées. Le Conseil d'Administration regroupe des administrateurs bénévoles élus par l'Assemblée Générale. Cinq collèges y sont représentés : les collectivités territoriales et les services de l'État, les organisations consulaires, les organisations syndicales, des personnes qualifiées ; le dernier collège regroupant des associations, des organismes de formation et de développement. Le directeur et le représentant du personnel bénéficient d'une voix consultative.

Sa composition est plutôt institutionnelle et aucun représentant des usagers ou des prestataires de service n'y figure. Si le principe "une personne = une voix" est identique à celui de la SCOP, la nature des votants est différente. Pour la SCOP, les salariés ont réglementairement le droit de vote et détiennent la majorité des voix. En revanche, à *MSD*, d'une part, le droit de vote est détenu à la fois par des personnes morales et par des personnes physiques et, d'autre part, deux collèges, celui des collectivités locales et celui des services de l'État et personnes qualifiées détiennent les deux tiers des voix.

Le directeur occupe une place centrale qui est largement liée au fait qu'il est à l'initiative du projet. Il s'est entouré d'une équipe de quatre cadres [un par pôle d'activités], qui assument une partie des fonctions stratégiques, administratives, exécutives liées au pôle dont ils ont la gestion. Les autres salariés sont très souvent consultés et gardent une grande autonomie dans leur travail.

Un autre étayage du processus décisionnel est constitué par des comités techniques ou comités de pilotage organisés par type d'activités ou de dispositifs de politique publique. Mais il est clair, dans ces cas, que le modèle de gestion démocratique penche davantage encore vers la "gestion technocratique", c'est-à-dire vers un mode de gestion où le pouvoir décisionnel appartient avant tout à ceux qui ont les capacités techniques. Cette tendance "technocratique", courante dans tous les secteurs d'activité fortement soumis aux contraintes des politiques publiques, appelle donc une vigilance particulière de la part des "entrepreneurs sociaux" [directeur, encadrement, tandem directeur-président] sur la nécessaire administration d'un correctif : on renvoie ici aux modalités d'association et d'implication des adhérents, des bénévoles et des usagers non adhérents [voir ci-dessous 1.2, a) et b)].

Au préalable, on observe que dans certaines associations de la troisième catégorie, comme *Voisins, Citoyens en Méditerranée*, par exemple, la place et le rôle du directeur peuvent aussi être déterminants dans le système décisionnel ; mais, alors, cela tient beaucoup plus à la personnalité du directeur, très souvent liée à sa qualité originelle de fondateur du "mouvement", qu'aux caractéristiques techniques et professionnelles intrinsèques de la structure elle-même.

### L'association *Voisins, Citoyens en Méditerranée* : un modèle de gouvernance de type "charismatique"

Le cas de VCM est particulièrement illustratif du rôle et de la place du fondateur dans ce qui pourrait être qualifié de "modèle de gouvernance de type charismatique". Il permet aussi de brosser le portrait d'un type "d'entrepreneur social", issu des mouvements de l'économie solidaire, qui associe certains traits du manager salarié aux traits plus spécifiques du fondateur et de l'innovateur social.

Il s'agit donc d'un portrait plus personnalisé ou moins "portrait de groupe" [ou portrait de l'entrepreneur collectif] que ceux qui peuvent illustrer l'entrepreneur social des structures courantes de l'économie sociale et solidaire.<sup>83</sup>

Initiée à la fin des années 1995, l'action de VCM est singulière à bien des égards. Elle se défend d'être une fédération constituée sur un modèle pyramidal et entend être *un lieu de dynamisation, de soutien et d'accompagnement des "initiatives de solidarité locale" [ISL]*.

S'attachant à *la lutte contre la pauvreté sous ses aspects multidimensionnels*, elle s'efforce de mobiliser les politiques publiques sectorielles d'insertion en complément des ressources de la réciprocité. Pour cela, elle mobilise d'abord des compétences issues du bénévolat tout en confiant à son équipe de salariés permanents l'accompagnement direct des porteurs d'ISL.

Une centaine d'initiatives locales ont été repérées à ce jour dans les deux régions de PACA et de Languedoc-Roussillon et dans les champs d'activité les plus variés [Insertion sociale et professionnelle, échange de services et de savoirs, réseaux de troc et d'entraide, transports solidaires, logement, santé, autoproduction...]

Une vingtaine font l'objet d'un accompagnement régulier dont quatre<sup>84</sup> dans le cadre expérimental du dispositif CASEL [Contrat d'Action Solidaire et Économie Locale] qui a l'originalité de réunir périodiquement sur les principaux sites expérimentaux les représentants institutionnels<sup>85</sup> et économiques locaux et les porteurs d'ISL qui ont signé le CASEL.

Les CASELs sont agréés par un comité de pilotage régional. Un CASEL vise les objectifs suivants :

- Faire reconnaître institutionnellement "l'utilité sociale" des initiatives de solidarité et la qualité sociale et professionnelle de leurs porteurs, y compris par les dispositifs de VAE.
- Permettre aux auteurs des initiatives de solidarité locales de développer leur projet dans le droit commun et dans l'économie formelle, afin d'échapper à des logiques d'économie de misère et(ou) de ghettos.

- Valoriser les potentialités de réelle insertion, culturelle, économique, politique et sociale des initiatives de solidarités sociales.
- Donner un statut expérimental aux actions retenues avec possibilité temporaire et négociée de dérogation aux réglementations en vigueur.

Un outil de financement solidaire [type tontine et caution solidaire] a été créé en amont des réseaux et dispositifs de finances solidaires déjà institués :

L'Escarcelle [créée en 2002]. Cette association regroupe des structures associatives, donc des personnes morales, à la différence de VCM [l'association mère] qui ne regroupe que des personnes physiques ayant personnellement adhéré aux valeurs républicaines de Liberté-Égalité-Fraternité-Solidarité qui fondent l'action de VCM et qui sont précisées dans deux "repères" ou chartes.

### **Fonctionnement, gouvernance et animation de VCM**

Le fonctionnement réglementaire de l'association repose bien sur :

- l'assemblée générale annuelle doublée une année sur deux par un forum,
- un Conseil d'administration qui se réunit tous les quarante-cinq jours
- un bureau de six personnes dont un vice-président pour chacune des régions qui se réunit régulièrement avec la présence du directeur [fondateur].

De plus, une Commission des statuts, regroupant des membres du bureau, les salariés et des membres du Comité éthique, a fonctionné pendant trois ans pour substituer aux statuts provisoires, des statuts plus pérennes correspondant au projet des parties prenantes initiales.

Un Comité éthique inter-régional de dix membres se réunit tous les soixante jours [des comités éthiques départementaux se mettent progressivement en place].

Un Comité de rédaction du Journal se réunit tous les mois [une douzaine de membres].

Enfin, à une première Charte dite "premiers repères" a succédé une seconde charte "seconds repères" [juillet 2002]. C'est l'outil de positionnement éthique et politique des adhérents individuels mais aussi de formalisation des finalités et des objectifs de l'association.

"Plus que l'association elle-même, c'est ce repère qui crée le lien entre les différentes parties prenantes de l'association." [interview]

De fait, les porteurs d'ISL sont plus souvent signataires du "repère" qu'adhérents formels à VCM.

### **Un rôle central du directeur-fondateur et de l'équipe de salariés permanents**

Dans le système acteurs complexe, le directeur joue un rôle central avec les membres de son équipe de salariés permanents. Ce sont eux qui repèrent, suscitent et accompagnent les initiatives solidaires locales. Ce sont eux qui, "au centre de la toile", fournissent l'articulation entre les différentes instances et les différents acteurs de la vie associative et des réseaux de VCM.

Les compétences des adhérents-bénévoles s'investissent presque exclusivement dans les instances d'administration et de gestion, ainsi que dans les comités éthiques ; trop rarement dans l'accompagnement des ISL.

Enfin, la personnalité charismatique du directeur-fondateur est constitutive de l'identité très particulière de l'association. Il reste au cœur de l'animation du réseau en toile d'araignée que constitue Voisins, Citoyens en Méditerranée.

En résumé, dans les premiers cas, on observe bien une tendance au développement d'un modèle managérial de type technocratique, alors que dans les autres situations plus proches des "mouvements de l'économie solidaire", on rencontrera plus souvent un modèle de gouvernance de type charismatique.

Les deux modèles peuvent aussi se rejoindre dans la première catégorie des associations professionnalisées. C'est notamment le cas lorsque le directeur d'une structure [une SIAE par exemple] exerce aussi des fonctions dirigeantes, bénévoles et militantes dans des structures associatives de deuxième degré comme un collectif ou un réseau formalisé. Par exemple, le directeur du Jardin Semailles est l'un des fondateurs et l'un des principaux animateurs du collectif de SIAE "Bouge l'Insertion" dans le bassin d'emploi d'Avignon.

Il est aussi vice-Président du Réseau national des Jardins de Cocagne. Le modèle gestionnaire de type technocratique, au niveau de la structure associative de base, et le modèle de type charismatique, au niveau des structures de deuxième degré, peuvent cohabiter ou(et) s'entrecroiser.

Le principe de gestion démocratique et plus largement la question du mode d'administration et de gouvernance de l'association interrogent la place et le rôle des usagers non sociétaires ; mais s'agissant ici de l'économie solidaire, ils l'interrogent davantage au niveau de leur implication réelle dans la co-construction de la demande et de l'offre qu'à celui de leur participation formelle à telle ou telle instance interne de la structure.

## 1.2 La participation des principales "parties prenantes"

### a) L'association, l'animation et l'implication des adhérents et des bénévoles

On s'appuie d'abord ici sur des exemples empruntés à des structures appartenant à deux champs d'activité et relevant de la première catégorie : celles de l'insertion par l'économie et celles de l'appui à la création d'activités.

Dans des associations professionnalisées, comme les SIAE, le principe démocratique passe davantage par les modalités concrètes d'implication des adhérents et de mobilisation des diverses formes de bénévolat que par le seul respect formel du principe "un homme, une voix". Toutefois, dans ce type d'associations, la mobilisation des *adhérents bénévoles* et leur implication dans des fonctions et des tâches autres que l'administration générale sont difficiles et par conséquent rares.

On peut cependant observer diverses situations de participation des adhérents associatifs aux activités centrales ou périphériques de la structure. Ainsi, dans le cas du jardin d'insertion *SEMAILLES*, si l'implication des adhérents bénévoles ne peut s'opérer dans les travaux de jardinage eux-mêmes ou dans l'encadrement technique des personnes en apprentissage, en raison de la technicité même du métier et des contraintes organisationnelles des chantiers, elle s'exerce sous deux formes différentes :

- la première par leur consommation régulière des paniers de légumes et fruits biologiques [à un "juste prix" du marché] qui permet la valorisation marchande de la production du jardin [sans parler de la valeur ajoutée sociale conférée à ce type de produits biologiques et du même coup aux apprentis jardiniers<sup>86</sup>];
- la seconde par leur participation aux "journées portes ouvertes" organisées chaque année sur le jardin qui leur permet de rencontrer les "jardiniers", les encadrants techniques, le directeur et les dirigeants élus [C.A.] et les divers partenaires publics et privés de *SEMAILLES*. De même, "la journée portes ouvertes de *CITÉ RESSOURCES* n'est pas seulement une occasion éphémère de rencontres et de mixité sociale qui permet de changer le regard des uns sur les autres.

La forte participation des adhérents [membres du C.A. en particulier] et de multiples partenaires associés notamment aux "Activités Découvertes culturelles et de l'environnement", traduit diverses formes d'implication, en grande partie bénévole de ces partenaires, aux multiples ateliers qui s'efforcent d'introduire la dimension culturelle au cœur de la démarche d'insertion. On peut faire le même constat pour le centre social et culturel de l'*ESPELIDO* qui, dans sa démarche d'accompagnement global de la personne, s'efforce de relier étroitement les activités du centre social et culturel et le travail spécifique du SIP [Service d'insertion professionnelle].



De façon plus générale, l'association et l'implication des adhérents et bénévoles, dans ce type de structures, passent aussi par la qualité de l'information qui leur est donnée sur la mise en œuvre du projet associatif. L'information n'est elle-même qu'une pièce de l'animation des adhérents dont la responsabilité morale relève d'abord du président et du bureau, mais qui concerne fortement le directeur et l'encadrement permanent de la structure. Les tâches connexes qui découlent de cette animation sont en effet multiples :

par exemple l'édition d'un bulletin ou d'un journal ["l'arrosoir" pour *SEMAILLES*], l'organisation annuelle d'une journée portes ouvertes, la participation à des manifestations publiques [Bio dans la rue, jardins naturels...], la participation à certaines activités [actions de découvertes culturelles pour *CITÉ RESSOURCES*]. En bref, l'animation des adhérents fait partie des fonctions de l'entrepreneur social qui va l'assumer le plus souvent par un surtravail assimilable à une implication quasi-bénévole de sa part.<sup>87</sup>

Au niveau du Collectif lui-même, ce sont les directeurs de structure qui sont directement impliqués par un surtravail qui s'assimile au bénévolat plus ou moins consenti ou, à l'inverse, contraint. C'est aussi à ce niveau que certaines orientations stratégiques peuvent être prises pour l'ensemble des structures. C'est encore à ce niveau que s'organise la répartition des représentations au sein de structures de concertation ou de pilotage des dispositifs (PLIE, CDIAE, COGA...).

Dans le secteur de l'appui à la création d'activités, l'accompagnement des porteurs de projets, qu'il s'agisse de l'accompagnement individuel ou de l'accompagnement collectif, est le cœur du métier de l'accompagnateur ; il nécessite un professionnalisme qui exclue pratiquement le concours des bénévoles. C'est en tout cas le choix qui a été fait délibérément par les deux structures étudiées ici : l'association *MSD* et la *SCOP PLACE*.

D'autres structures qui mobilisent par principe des seniors experts retraités pour le conseil, l'appui et l'accompagnement des porteurs de projet, prendront *a priori* un autre parti. Elles n'ont pas été étudiées ici.

En revanche, l'association *VCM* citée plus haut aurait pu faire le choix d'une implication de ses adhérents et bénévoles au niveau de l'accompagnement des porteurs de projets.

En fait, comme on l'a vu, c'est l'équipe centrale des cadres salariés qui assume presque exclusivement la fonction d'accompagnement. Les adhérents bénévoles sont sollicités fortement au niveau des fonctions stratégiques de la gouvernance de l'association, de son comité éthique, éventuellement au niveau de l'espace public stratégique [interface de l'espace vécu et de la sphère politique].

Les trois associations du secteur culturel retenues sont gérées comme des structures professionnelles par des bureaux resserrés [3 à 5 membres] dans lesquels le rôle du directeur artistique ou de l'administrateur délégué est en fait prééminent.

Les adhérents sont principalement constitués de partenaires institutionnels [Ministères concernés dont celui de la Culture mais aussi celui du Travail et de l'Emploi, celui de la Santé, celui de la Ville, et collectivités territoriales], de fondations ou mécènes [dont la Fondation de France, la CDC, EDF...] et des personnes physiques qui soutiennent le projet.

Les adhérents remplissent normalement leur fonction au sein des instances formelles de l'association [AG, CA, bureau] ou dans des comités de pilotage ou des commissions liés à des projets. Il s'agit donc essentiellement d'un rôle de soutien et d'accompagnement.

La participation de bénévoles aux activités artistiques elles-mêmes [spectacles, ateliers] n'existe que sous la forme du bénévolat "contraint", c'est-à-dire du surtravail non rémunéré ou non compensé des artistes salariés permanents ou intermittents. Mais ce bénévolat "contraint" est finalement bien accepté par les "intéressés" qui voient bien, précisément, l'intérêt collectif de poursuivre l'œuvre engagée<sup>88</sup>.

À ce propos, l'idée d'une valorisation de ce travail non rémunéré, au titre d'un bénéfice collectif réinvesti dans l'entreprise culturelle, donc dans le "capital" de celle-ci, a été perçue par certains au cours de l'enquête, comme une bonne alternance à d'éventuelles revendications salariales.

Ce sont donc les administrateurs [salariés directs ou détachés] et les personnels artistiques, permanents et intermittents du spectacle<sup>89</sup>, qui assurent l'intégralité des activités artistiques. Les salariés (non managers) sont systématiquement consultés lors de la conception et de l'orientation du projet de l'entreprise culturelle. Leur adhésion est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise en raison de la grande autonomie des équipes d'artistes.

Les usagers directs [les publics] ne sont associés à aucun niveau de fonctions ou de fonctionnement de la structure. En revanche, ils sont informés régulièrement sur sa vie et ses projets et consultés à l'occasion [cas de 3BisF].

### **b) La participation des usagers non adhérents**

Parmi les "parties prenantes" des associations et notamment des OES, les usagers non adhérents occupent ou devraient occuper une place centrale. Mais là encore, il faut tout de suite distinguer entre la question de leur participation aux instances formelles de gestion, voire de gouvernance des OES qui est très rarement posée ou évoquée en tant que telle, et la question des modalités concrètes de leur participation aux activités, aux actions, aux projets de l'association ou de la structure.

Poser la question de la participation des usagers à ce deuxième niveau, c'est entrer de plain-pied dans celle de l'ajustement des pratiques aux spécificités méritoires des OES.

## **2 Au niveau des "spécificités méritoires" ou des caractéristiques particulières des OES**

### **2.1 L'association des usagers à la construction d'une demande collective et d'une offre correspondante**

La question qui reste posée ici est donc celle de la participation des usagers à la définition plus fine du besoin collectif ou à l'expression d'une demande collective homogène.

Or, dans les champs d'activité qui nous intéressent ici les demandeurs ne sont pas dans la position de consommateurs de produits matériels ou de services bien définis, même si ces derniers sont, dans la plupart des cas, individualisables. En d'autres termes, ils ne sont généralement pas en mesure de révéler spontanément et immédiatement leur préférence individuelle ou *a fortiori* leur préférence collective.

Ils ne peuvent le faire que dans une inter-relation suffisamment longue avec les offreurs qui ont pour fonction de leur dévoiler les caractéristiques du service proposé. Ainsi les usagers futurs d'une SIAE, au moment où ils formulent leur candidature pour accéder au service d'insertion professionnelle n'ont encore qu'une vue parcellaire de leur parcours d'insertion et surtout une vision floue de leur projet d'insertion.

De leur côté, les offreurs [les dirigeants ou responsables de la SIAE] n'ont qu'une connaissance superficielle des candidats. Ils ne peuvent donc offrir qu'un service relativement standardisé [un type d'apprentissage dans une famille de métiers et d'une branche d'activité, compte tenu du niveau de formation estimé à l'entrée]. L'ajustement de l'offre à la demande [individuelle et collective du groupe] ne pourra s'opérer que dans la durée et par tâtonnements successifs.

En effet, si les prescriptions ou les injonctions qui découlent des politiques publiques désignent des "publics cibles", des catégories d'ayants droit, ou de bénéficiaires potentiels, il appartient aux structures associatives d'accueillir, d'organiser, de regrouper et de mutualiser les demandes individuelles suffisamment homogènes des usagers-bénéficiaires, avant de construire une réponse appropriée, c'est-à-dire une offre collective de services s'ajustant aux besoins ou d'orienter des demandeurs vers d'autres structures.

Par exemple, la mission locale oriente des groupes de demandeurs relativement homogènes sur d'autres SIAE comme le GEIQ (*GESTE Vaucluse*), les centres sociaux (*L'ESPELIDO*), ou les jardins d'insertion (*SEMAILLES*) qui ont déjà inventé et construit une offre collective appropriée à telle ou telle étape de l'insertion sociale et professionnelle.

Le Collectif "Bouge l'Insertion", à cet égard, par la concertation régulière de ses membres, permet une meilleure cohérence des parcours individuels et une plus grande efficacité de chacune des structures, en facilitant les orientations pertinentes et la circulation des personnes sur les segments appropriés du parcours.

Cette fonction de caractérisation ou de typologie plus fine des publics d'usagers et celle d'organisation du parcours des personnes en insertion entre les diverses SIAE, contribuent à la fois à la construction de la demande ou à la révélation du besoin collectif et à la construction des types d'offres les mieux ajustés aux besoins individuels et à la demande collective qui se dégage de groupes relativement homogènes.

Mais cette mise en cohérence des phases et des segments des parcours individuels aussi bien que l'affinement des offres, supposent une connaissance et donc des méthodes d'observation et de suivi des comportements individuels et collectifs tout au long du parcours de chaque "usager" et également des trajets des "groupes-classes" ou des promotions qui se succèdent à l'intérieur de chaque SIAE.

En définitive, ce sont bien les méthodes d'accompagnement individuel et d'accompagnement collectif qu'il faut interroger pour apprécier non seulement la qualité du service offert en réponse à une demande insuffisamment révélée, mais aussi les possibilités offertes aux usagers de participer à cette co-construction dynamique de la demande et de l'offre.

## 2.2 Les pratiques solidaires de l'accompagnement individuel et de l'accompagnement collectif des usagers

### a) *Pratiques solidaires et justice sociale*

Avant de procéder à quelques vérifications empiriques à partir de nos études de cas, il faut s'entendre sur le sens de l'expression "pratiques solidaires".

Cette expression peut s'entendre à un premier degré, comme la mise en œuvre d'une démarche solidaire au bénéfice de personnes ou de groupes de personnes relativement défavorisées [selon les indicateurs habituels de la "pauvreté monétaire" ou de la "pauvreté humaine" ou des multiples indicateurs sociaux "spécifiques de déprivation"<sup>90</sup>], voire "les plus démunis".

En ce sens, mais *a fortiori* dans un sens plus global, la solidarité s'inscrit forcément dans la visée d'un principe de justice redistributive [et pas seulement commutative].

Elle dépasse aussi, dans sa mise en œuvre, une stratégie de mutualisation ou d'échange des compétences [comme on peut en trouver dans les SEL par exemple ou dans la *Fable* de La Fontaine sur l'aveugle et le paralytique]. On va donc, selon le principe de "discrimination positive"<sup>91</sup>, donner volontairement davantage aux moins dotés [en capital matériel comme en capital culturel ou social] pour s'efforcer de rétablir une plus grande égalité des "capabilités" et des chances.

## Retour sur la théorie de la justice de John Rawls

### Les deux principes de John Rawls :

- Premier principe : chaque personne doit avoir un droit égal au système le plus étendu de libertés de base égales pour tous qui soit compatible avec le même système pour les autres.
- Second principe : les inégalités sociales et économiques doivent être organisées de façon à ce que, à la fois : a) elles apportent aux plus désavantagés les meilleures perspectives (principe de différence) ; b) elles soient attachées à des fonctions et à des positions ouvertes à tous, conformément à la juste (*fair*) égalité des chances.

Plus originales encore peut-être que la teneur de ces principes sont les règles de priorité qui les lient : le premier principe est prioritaire par rapport au second, et à l'intérieur de ce dernier, la clause sur la juste égalité des chances est prioritaire par rapport au principe de différence. Ces priorités, de plus, ont la forme de ce que les logiciens nomment l'ordre lexicographique ou lexical.

Une perte de liberté, si minime soit-elle, ou un accroissement de l'inégalité des chances, si faible soit-il, ne peuvent être compensés par aucun gain en efficacité économique, fût-il mis au service des plus défavorisés : on n'achète pas le bien-être au prix de la liberté. On ne saurait légitimer une quelconque restriction de liberté ou inégalité des chances par la raison qu'elle améliorerait le sort matériel des plus malheureux.

### Retour sur le principe de différence ou de discrimination positive

Il y a en effet des inégalités naturelles et sociales irréductibles, qui se traduisent par des différences de productivité. Le problème, pour Rawls, n'est pas tant de vouloir à tout prix les supprimer, que de les mettre au service de tous, et des plus défavorisés en priorité.

Du fait de ces différences de productivité, il arrive un moment où une politique de transfert des plus productifs vers les autres décourage les premiers à produire, réduit donc ce qui est transférable, et finit par nuire aux plus défavorisés, la recherche de plus de justice se retournant contre elle-même. C'est en ce point précis de retournement que le principe de différence demande que l'on se situe. Ce point se traduit donc par des "inégalités légitimes".

Rawls se trouve ici pris entre deux feux. À sa droite, on met en cause son égalitarisme, on l'accuse d'accorder la priorité absolue aux plus défavorisés. À sa gauche, les critiques lui reprochent de légitimer des inégalités. À ces derniers en tout cas, Rawls peut répondre ceci : une situation plus égalitaire ferait contre elle l'unanimité des sociétaires. Par rapport au principe de différence, les mieux lotis se trouveraient en moins bonne position, puisqu'on leur prendrait plus, mais il en serait de même des moins bien lotis, puisque par définition, c'est le principe qui maximise leur sort. On peut donc dire que le principe de différence sélectionne la situation la plus égalitaire qui soit compatible avec le principe d'unanimité.

### Rawls contre le libéralisme utilitariste

La référence à l'idée de contrat permet à Rawls de montrer aussi comment l'utilitarisme s'oppose à sa théorie de la justice comme équité : "tandis que l'utilitarisme étend à la société le principe de choix valable pour un individu, la théorie de la justice comme équité, étant une doctrine du contrat, pose que les principes du choix social et, partant, les principes de la justice sont eux-mêmes l'objet d'un accord originel. Il n'y a pas de raison de supposer que les principes destinés à gouverner une association humaine soient simplement une extension du principe du choix individuel ».

### **b) De bonnes pratiques d'accompagnements solidaires**

C'est en ajustant nos lunettes sur cette vision d'une solidarité élargie et d'une justice redistributive largement fondée sur le principe de "discrimination positive" ou "de différence" que nous allons rechercher dans quelques cas de "bonnes pratiques solidaires".

On s'appuie ici à titre principal sur trois champs d'activité [appui à la création d'activités et services de proximité, insertion par l'économie et le cas VCM ou lutte contre toutes les formes d'exclusion] et à titre complémentaire sur d'autres champs [en particulier auto-production accompagnée].

Une vingtaine de porteurs de projets de micro-entreprises de services de proximité [services aux personnes<sup>92</sup>] ayant fait l'objet d'un accompagnement individuel et d'un accompagnement collectif par les deux structures d'appui à la création d'activités, MSD et PLACE, ont fait l'objet de l'enquête<sup>93</sup>.

Une première observation s'impose : ces apprentis micro-entrepreneurs ne ressemblent pas, *a priori*, au portrait type de l'entrepreneur tracé par J. Schumpeter et ils ne relèvent en aucune façon du mythe d'Athéna, déesse de la guerre, qui serait sortie cuirassée et armée de pied en cap de l'oreille de Jupiter. Plus prosaïquement, aucun ne "sort" des grandes écoles de management, ni des dynasties d'industriels, de banquiers, de grands commerçants. Bref, leurs capacités et leurs capabilités d'entrepreneurs ne sont pas innées<sup>94</sup>. D'où l'inévitabilité de l'accompagnement des candidats-apprentis entrepreneurs que l'on va retrouver au cœur même des métiers de toute structure d'appui à la création d'activités [celles retenues ici ou encore les couveuses d'entreprises, coopératives d'activité, boutiques de gestion, etc.].

Deux types d'accompagnement s'articulent étroitement :

– **un appui individuel** dont les principales fonctions peuvent être déclinées en :

- Appui à l'organisation globale du projet.
- Appui au montage financier.
- Appui à la définition du projet.
- Appui à la mise en réseau autour du projet.
- Soutien, écoute, dynamisation des porteurs.

Ces fonctions sont assumées par un seul référent dans une relation de confiance qui s'établit progressivement avec le porteur de projet<sup>95</sup>. L'accompagnateur référent et le porteur étayent leur relation interpersonnelle par l'usage d'outils de communication et de suivi informatiques disponibles pour eux et pour la structure<sup>96</sup>.

– **un accompagnement collectif** qui a été mis en œuvre par la SCOP PLACE en partenariat étroit avec MSD, dans le souci de ne pas dissocier les deux types d'accompagnement mais bien de les articuler dans un dispositif global d'accompagnement. De l'analyse de la nature des projets et des besoins exprimés ou révélés des porteurs [dans la phase de sélection des projets], est ressorti le montage de l'accompagnement collectif autour de quatre thèmes d'apport et de cycles de travail portant sur :

- Le positionnement marchand des projets ; études de marché et stratégie d'implantation,
- Le positionnement non marchand des projets ; inscription du projet dans les politiques publiques,
- La gestion prévisionnelle,
- La vie juridique et statutaire ; obligations comptables et fiscales.

Les objectifs que s'étaient donnés les formateurs étaient à la fois de sortir les porteurs de représentations peu opératoires sur les univers marchands et non marchands, d'aborder la notion d'utilité sociale sous des formes concrètes, par exemple d'un point de vue fiscal<sup>97</sup> et de les aider à penser et concevoir des projets dans le long terme et dans une perspective dynamique.

La pédagogie employée a articulé des apports théoriques, des échanges collectifs, des études de cas, des jeux de rôle et des exercices pratiques, en grand groupe et en petits groupes.

En définitive, l'enquête conduite à la fois auprès des directeurs des structures d'appui et de leurs collaborateurs et auprès des porteurs de projets a permis de valider les bonnes pratiques d'accompagnement individuel et collectif suivantes :

- L'harmonisation d'une grille de sélection des projets, appliquée à tous les porteurs.<sup>98</sup>
- Le temps important consacré aux porteurs en amont du dépôt des projets.
- Le versement rapide des subventions [du FSE].
- La souplesse et l'adaptation de l'accompagnement individuel.
- La pertinence et la modularité de l'accompagnement collectif.
- La mise à disposition de supports techniques d'accompagnement pour les accompagnateurs et de gestion de projet pour les porteurs.
- Le travail fort de communication valorisant les porteurs et renforçant leur appartenance aux réseaux de l'économie sociale et solidaire.
- La dynamique des interrelations développées entre différents programmes à l'intérieur de la structure d'accompagnement.

Cette validation de bonnes pratiques d'accompagnement permet aussi de conforter notre hypothèse relative à cette "spécificité méritoire" essentielle de toute OES : l'accompagnement global et personnalisé des usagers.

On prolonge donc la vérification des bonnes pratiques solidaires d'accompagnement et de leurs spécificités méritoires au sein des OES dans d'autres champs d'observation.

### **L'insertion par l'activité économique**

Les SIAE, par définition institutionnelle, s'adressent à des catégories de "public" défavorisées ou en difficulté d'accessibilité par rapport au marché du travail ou à l'emploi en milieu de travail ordinaire. On est donc au cœur de la cible délimitée par la définition des "pratiques solidaires" retenue plus haut. Ce sera *a fortiori* vrai dans le cas de VCM que nous allons retrouver plus bas.

L'accompagnement global des personnes en parcours d'insertion sociale et professionnelle va requérir un investissement encore plus important de la part des "accompagnateurs" que dans le cas précédent.

En d'autres termes, les "usagers" ou "bénéficiaires" sont plus "éloignés" de l'emploi ou de l'activité, en termes de motivation, d'autonomisation, de capacités et de "capacités" que dans le cas des usagers de structures d'appui à la création d'activité.

L'objectif majeur et la réflexion centrale du collectif Bouge l'Insertion et des vingt-cinq SIAE qu'il regroupe depuis près de trois ans dans le bassin d'emploi d'Avignon, sont bien focalisés sur la fonction d'accompagnement global personnalisé, c'est-à-dire sur la nécessité de sa prise en compte et donc de sa prise en charge par les "institutionnels".

Dans le document publié par le collectif à l'issue de deux années de travail en commun [véritable guide et aussi charte de l'insertion], on s'efforce de redonner du sens à la notion même de parcours et à la "logique d'accompagnement" qui lui est intrinsèquement liée [voir l'encart ci-après].

## La notion de parcours

Nourrie par une succession d'étapes d'insertion sociale et professionnelle, favorisant le retour progressif vers l'emploi de droit commun, la notion de parcours n'a de signification et de portée qu'à partir de l'alchimie complexe de trois éléments :

- la personne, actrice principale de son parcours,
- la logique d'accompagnement impliquant les professionnels,
- les moyens en présence sur le territoire.

### La personne, actrice principale de son parcours

L'accès à l'emploi ne saurait être l'unique vecteur d'insertion des personnes. Il intervient en parallèle d'un processus de changement dans lequel l'individu s'inscrit à son rythme, souvent sous l'impulsion d'un professionnel en charge d'un accueil individualisé.

La notion de durée et d'appropriation par la personne elle-même, de l'ensemble des composantes de son parcours, conditionne prioritairement la portée de toute démarche, de tout dispositif mobilisé aussi cohérent puisse-t-il paraître.

### La logique d'accompagnement impliquant les professionnels

Cette logique défendue par les professionnels nécessite, non seulement une capacité à repérer la nature des étapes de développement personnel, d'emplois et de formations mobilisables, mais aussi une vigilance permanente dans l'appréciation qualitative de toute proposition d'orientation. Cette appréciation doit prendre en compte les ruptures de parcours liées à des raisons multiples et les temps de latence qui peuvent s'avérer parfois bénéfiques s'ils font l'objet d'un constat partagé avec la personne, débouchant par exemple sur des propositions en terme de développement personnel.

Cette approche qualitative mérite d'être mieux identifiée et dotée de pratiques de médiations communes [*rencontres tripartites entre la personne et les interlocuteurs de son parcours : référent d'un dispositif, d'une étape...*] reconnues et considérées comme une marque de professionnalisme. Les pratiques tendent à se développer localement, elles demandent plus de temps, de disponibilité de la part des acteurs.

### Les moyens en présence sur le territoire

Ces moyens reposent à la fois sur la volonté politique, la capacité d'expertise et de projet des acteurs, les conditions d'opérationnalité des acteurs. Outre la capacité méthodologique et la pratique de réseau des professionnels de l'insertion, l'organisation de l'offre d'insertion, à l'échelle des micro-territoires, du bassin d'emploi et de l'agglomération, revêt un caractère essentiel faisant référence à une véritable dynamique de développement local [cf. *Chapitre sur l'émergence de projet*].

La recherche de cohérence entre les parcours des personnes et les mesures pour l'emploi est essentielle. Mais aujourd'hui, nous constatons que trop souvent l'analyse des parcours est insuffisamment prise en compte dans les critères d'accès aux mesures pour l'emploi.

## Préconisations

- Respecter le principe d'un accompagnement global des individus prenant en compte la définition d'objectifs dissociant l'octroi du financement de l'atteinte de résultats [*nombre et types de placements à l'emploi par exemple*].
- Reconnaître les structures dans leurs compétences spécifiques d'accompagnement des personnes, compétences qui doivent valoriser leurs rôles dans les procédures d'accès aux dispositifs d'insertion.
- Envisager un financement global par action associant les différents partenaires dans le cadre d'une convention commune afin de dépasser le problème du cloisonnement des publics.
- Organiser et développer l'évaluation quantitative et qualitative partagée entre les acteurs de l'insertion.
- Enrichir la complémentarité, entre la double mission d'employeur et d'accompagnateur des structures de l'insertion par l'activité économique, en élargissant la pratique d'une co-définition des critères de recrutement.

Pourtant, les "bonnes pratiques" de l'approche qualitative de l'accompagnement tout au long du parcours individuel [de l'accueil des publics dans la phase critique de l'application des critères d'accès aux mesures pour l'emploi et de l'instruction sélective des dossiers, en passant par la phase d'orientation ou de réorientation entre diverses structures, jusqu'à la sortie des dispositifs d'insertion], ne semblent pas être bien repérées par les commanditaires publics.

En conséquence, elles sont insuffisamment retenues par les "institutionnels" comme des critères d'appréciation du professionnalisme des "opérateurs" et tout particulièrement des accompagnateurs et "encadrants techniques"<sup>99</sup>, ni comme critères d'évaluation de l'efficacité des structures elles-mêmes.

Pourtant, le modèle de grille d'évaluation des SIAE proposé par la DDTEFP du Vaucluse<sup>100</sup> distingue clairement l'*accompagnement social* et son indicateur du *taux d'encadrement socioprofessionnel* de l'*accompagnement d'insertion professionnelle* et sa batterie d'indicateurs dont le *taux d'encadrement technique*.

L'accompagnement social est correctement référé à des critères caractérisant les principales difficultés d'insertion sociale, notamment en matière de santé, de logement, de (désaffiliation) familiale [voir lignes de la maquette en page 57]. Les indicateurs ou indices de l'accompagnement social qui sont attendus [voir colonnes] sont essentiellement de l'ordre du dénombrement [par exemple nombre de bénéficiaires dont la difficulté d'insertion sociale a été prise en compte dans le champ de la santé, du logement, etc. ou dénombrement des partenariats sollicités pour résoudre telle ou telle difficulté].

De même, les critères de l'accompagnement professionnel sont bien relevés selon les trois axes : actions de formation, *actions de recherche d'emploi*, *interventions sur le projet d'activité*. Le même type de dénombrement d'actions par critère ou nature est sollicité en colonnes.

Toutes les observations tirées de l'enquête ou d'autres sources [notamment des rapports d'activité annuels et des rapports d'évaluation externe] convergent pour vérifier que les "cases" de ce type de questionnaire sont largement "renseignées" par les SIAE.

**On peut ainsi relever une liste non exhaustive des critères et indicateurs auxquels se réfèrent le plus couramment les directeurs de SIAE.**

- L'importance [volume] du suivi individuel tant social que professionnel de la personne en parcours d'insertion [évaluée en temps de travail des accompagnateurs et des "encadrants" ; les fiches de suivi individuel relèvent ce type d'indicateur].
- La régularité du temps d'accompagnement individuel et collectif [selon le planning du travail et de l'organisation de l'activité].
- La qualité de l'accompagnement appréciée indirectement en fonction de la qualification professionnelle des accompagnateurs socioprofessionnels et des encadrants techniques [indicateur proposé dans la grille d'évaluation].
- La régularité de l'accompagnement par des processus de médiation ou de travail en équipe.
- La coordination et le passage de relais du suivi entre SIAE, en cas de mobilité ou de transfert de la personne en parcours d'insertion ; mais il est signalé que cette coordination pourrait être améliorée.



**Extrait de la grille d'évaluation des SIAE [Ministère du Travail]**  
Nature de l'accompagnement mis en œuvre et des partenariats déclenchés pendant l'action

**I. Accompagnement social :**

Difficultés d'insertion sociale	Nombre de bénéficiaires identifiés	Nombre de bénéficiaires dont la difficulté sociale a été prise en compte		
		En interne	En externe	Partenariats sollicités
Santé				
Logement				
Intégration /Comportement				
Mobilité				
Familiale				
Budgétaire				
Qualification				

**II. Insertion professionnelle :**

Nature de l'action		Nombre d'actions mises en œuvre			
		Nombre de bénéficiaires	En interne	En externe	Partenariats sollicités
Bilan, évaluation					
Suivi					
Actions de formation					
Mises en situation de travail	• Stages en entreprise				
	• Mises à disposition				
	• CDD courts (<6 mois)				
	• Autres (vacation...)				
Actions de recherche d'emploi ( <i>ex. Trait d'union emploi, prestations ANPE, entretiens conseils...</i> )					
Interventions sur le projet d'activité ( <i>aide à l'élaboration, à la validation de la création...</i> )					
Prestations de l'ANPE					

### Trois lacunes ou regrets sont soulignés :

- une insuffisance des outils ou supports de suivi, notamment de la fiche de suivi individuelle permettant l'observation en continu des changements de comportement.
- un regret de ne pouvoir participer encore, en amont du parcours, à la co-définition de la grille des critères du recrutement ; on notera sur ce point une différence sensible avec des structures d'appui aux créateurs d'activité qui ont une plus grande latitude pour le choix d'une grille de sélection des porteurs de projets.
- le suivi social étant particulièrement "chronophage", il est regretté qu'il doive se limiter parfois au plus urgent, à savoir les difficultés relatives à la santé et au logement ; d'autres aspects essentiels du développement personnel, comme l'éducation et la culture, passant alors au second plan.

### Une autre question se pose :

Pourquoi ces bonnes pratiques d'accompagnement seraient-elles spécifiques des structures associatives de l'insertion par l'activité économique relevant tout particulièrement du système de règles et de principes de l'économie sociale et solidaire ? Pour une raison objective relativement indépendante des finalités sociales mise en exergue par les entrepreneurs sociaux.<sup>101</sup>

Le caractère "chronophage" d'un accompagnement global personnalisé réunissant ces qualités exclue toute perspective de lucrativité. Ça n'est donc pas un hasard si toutes les SIAE relèvent du statut des organismes sans but lucratif et le plus souvent du statut associatif.

De même, ça n'est pas un hasard si la puissance politique délègue systématiquement la mise en œuvre du dispositif d'insertion par l'activité économique des "publics en difficulté" ou "en grande difficulté" ou "les plus éloignés de l'emploi" à des organismes sans but lucratif et leur confèrent du même coup le caractère d'utilité sociale.

Enfin, le type d'entrepreneurs que l'on trouve dans les SIAE ne peut que s'inscrire dans les logiques croisées d'une économie hybride où le "monde marchand" reste largement subordonné au "monde civique".

D'où vient alors le sentiment d'insatisfaction ou de frustration qui se dégage de l'enquête menée auprès des directeurs et cadres, quant à la reconnaissance insuffisante de la qualité de l'accompagnement global assumé et, du même coup, du professionnalisme des accompagnateurs ?

On peut donner deux types de réponse :

#### Première réponse [à titre d'hypothèse] : "il y a loin de la coupe aux lèvres".

En d'autres termes, malgré le modèle de grille complexe [et relativement complet] fourni par le Ministère, l'administration déconcentrée continue à caler son jugement sur les critères d'efficacité et d'efficience et donc sur les indicateurs de résultat qui leur sont attachés.

Deux types d'indicateurs vont *a priori* retenir l'attention des responsables des services :

- les indicateurs financiers ou indicateurs du coût public<sup>102</sup> des actions,
- les indicateurs de résultat au regard des politiques de l'emploi<sup>103</sup>.

C'est bien à partir de ces indicateurs que seront eux-mêmes notés ces responsables institutionnels.

Indicateurs financiers ou indicateurs du coût public des actions <sup>104</sup>

## FINANCIER

**A. Mobilisation des financeurs**

- montant total des subventions publiques
  - montant total des exonérations de charges sociales
  - montant total des subventions DDTEFP
  - montant total des subventions DDASS
  - PLIE
  - Conseil Général
  - Conseil Régional
  - autres (précisez)
- montant total des dons

**B. Les produits d'activité**

- chiffre d'affaire (vente)
- cotisations, participation des adhérents

## INDICATEURS ÉCONOMIQUES

- coût moyen total par bénéficiaire
- total des charges
- coût moyen par bénéficiaire

## APPORTS NETS DES SIAE À LA COLLECTIVITÉ PUBLIQUE

- relevant de la "commande"
- hors "commande"
  - montant des taxes et impôts versés sur l'exercice
  - charges sociales versées sur l'exercice
- retour sur financements publics : 
$$\frac{\text{Aides publiques à l'insertion}}{\text{Taxes (dont TVA) + impôts}}$$

Indicateurs de résultat au regard des politiques de l'emploi <sup>105</sup>**1. Nombre de sorties positives vers l'emploi ou la formation qualifiante, dont :**

- sous CDD de plus de 6 mois (contrat non aidé) dans une autre structure que la vôtre
- sous CDI (contrat non aidé) dans une autre structure que la vôtre
- embauchés dans une entreprise utilisatrice
- embauchés dans une entreprise de travail temporaire
- sous CDI (contrat non aidé) dans votre structure ou entreprise
- sous CDD de plus de 6 mois dans votre structure ou entreprise
- installés à leur compte
- entrés en formation qualifiante

**2. Nombre de bénéficiaires poursuivant leur parcours d'insertion, dont :**

- sous contrat aidé dans le secteur non marchand
  - dont sous CEC
  - dont sous CES
- sous contrat aidé dans le secteur marchand
- dans une autre SIAE : EI, AI, ETTI, GFIQ, CIG / ACI
- dans la même SIAE

**Deuxième réponse [validée par l'enquête]**

Si la dimension de l'accompagnement social est clairement identifiée dans la première partie de la grille d'évaluation, on n'en tire aucune implication au niveau des indicateurs ou indices d'impact [effets sociaux ou sociétaux à moyen et long terme]. En effet, les seuls types d'impact évoqués en bout de grille sont l'impact politique [au niveau des collectivités locales] et l'impact sur le développement du partenariat socioéconomique [essentiellement le milieu employeurs, chambres consulaires, etc.<sup>106</sup>].

La place modeste occupée par les indicateurs d'impact, dans la grille d'évaluation comme dans les représentations des responsables des services de l'administration déconcentrée chargés de l'appliquer, s'explique sans doute par la difficulté d'appréhender les effets de socialisation générés par l'accompagnement global de la personne en parcours d'insertion.

On rencontre une difficulté du même ordre, comme on le verra mieux dans la dernière partie, du côté des directeurs et de l'encadrement des SIAE. C'est précisément toute la difficulté qu'ils éprouvent à faire valoir, c'est-à-dire à exprimer, l'utilité sociale créée par la qualité de l'accompagnement spécifique aux SIAE relevant de l'économie solidaire.

**Impact sur l'environnement local****Politique**

- Quel a été la participation des collectivités locales à vos actions d'IAE ?

(Cochez la rubrique correspondant à votre appréciation)

Absente	Peu active	Moyennement active	Fortement active

- Quelles sont vos observations sur l'impact politique de votre action ?

**Partenariat socio-économique**

- Quel est l'état des coopérations que vous avez initiées avec le domaine économique ?

(Cochez la rubrique correspondant à votre appréciation)

Inexistantes	Peu développées	Existantes à renforcer	Soutenues – Efficaces

- De quel type de soutien des organismes employeurs (syndicats patronaux, assoc. de commerçants...) bénéficie votre structure ?

(Cochez la rubrique correspondant à votre appréciation)

Inexistant ou hostile	Ébauches de coopération	En développement	Confirmé

- Quelle est la participation des chambres consulaires à votre action ?

(Cochez la rubrique correspondant à votre appréciation)

Inexistante	Ébauches de coopération	En développement	Confirmé