

# **Trame du livret Utilité Sociale des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (OESS)**

**Reconnaître et valoriser l'utilité sociale spécifique des  
entreprises et des organisations de l'ESS**

**Repères sur le sens et la méthode pour accompagner des  
démarches d'évaluation de l'utilité sociale<sup>1</sup>**

A l'attention des concepteurs de guides opérationnels, des réseaux, des fédérations de l'ESS et des décideurs, commanditaires et techniciens des administrations et des collectivités territoriales

PARODI Maurice, Collège Coopératif P.A.M  
MANOURY Lucile, L'Atelier Coopératif

---

<sup>1</sup> Projet de livret en cours de validation par nos partenaires régionaux (Conseils Régionaux de PACA et de Rhône-Alpes, CRESS), extrait du rapport final de recherche DIIESES, novembre 2007, équipe du Collège Coopératif P.A.M.

Ce livret s'appuie sur les travaux de recherche conduits dans le cadre de programmes de recherche de la Délégation interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation sociale et à l'Économie sociale, par le Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée.

Ces travaux de recherche ont été conduits en 2 temps :

- 2000-2002 : Collège Coopératif P.A.M et Association Tremplin, « L'utilité sociale dans 10 champs d'activité de l'économie solidaire en PACA », DIIESES, décembre 2002.
- 2005-2007 : Collège Coopératif P.A.M « Une comparaison interrégionale et intersectorielle des guides ou démarches d'évaluation de l'utilité sociale générée par les entreprises et les organisations de l'ESS », novembre 2007

## **Préambule : Utilité d'une approche commune de l'utilité sociale**

Il est possible, malgré la diversité des secteurs d'intervention et des structures juridiques (coopératives, mutuelles et associations) de l'économie sociale et solidaire, de dégager un « tronc commun » de critères et de types d'indicateurs pour mesurer l'utilité sociale générée spécifiquement par toutes formes d'entreprises et d'organisations de l'ESS.

Ce tronc commun se fonde sur ce qui fait la spécificité même des entreprises et organisations de l'ESS, à savoir leurs valeurs, leurs principes d'action et leurs règles juridiques et organisationnelles, telles que définies par les lois et la réglementation en vigueur.

### **Quel intérêt et quel enjeu ?**

Les organisations de l'ESS sont en principe, par leurs finalités mêmes, des producteurs volontaires d'utilité sociale et d'effets externes bénéfiques. Néanmoins elles se heurtent bien souvent à une méconnaissance de leurs spécificités qui a pour conséquence de rendre peu compréhensible leur impact particulier sur leur environnement économique, social ou sociétal. Cette méconnaissance a une double origine :

→ Tout d'abord, une difficulté à harmoniser leur « discours » ou leurs « langages » avec celui des spécialistes (experts, techniciens) des administrations, collectivités publiques<sup>i</sup> qui établissent les cahiers des charges de la commande publique et qui sont rompus à la langue « pure et dure » des gestionnaires et des économistes. Se pose donc un problème de traduction de la langue « métissée » des acteurs sociaux dans le langage technique des experts (et inversement). On pourrait illustrer cette difficulté de traduction par quelques exemples courants de mots ou d'expressions qui sont source de « malentendus » ou d'incompréhension réciproque, tels que : utilité sociale/ utilité économique / utilité collective, valeur ajoutée sociale / valeur ajoutée économique, performance économique / performance sociale, gain sociétal, plus value sociale, etc....

→ Une deuxième source de méconnaissance des vraies spécificités des entreprises et organisations de l'ESS réside dans la difficulté même de faire valoir le passage des valeurs proclamées ou revendiquées à l'action ou la mise en pratique dans les structures elles-mêmes et leurs champs diversifiés d'activités économiques et sociales.

L'enjeu majeur de la présente démarche est donc de s'entendre déjà entre nous, décideurs publics et acteurs de l'E.S.S., sur le sens des mots qui guident notre action et fixent nos objectifs communs.

### **Quels objectifs ?**

L'objectif général est d'aider les acteurs concernés par l'évaluation de l'utilité sociale des entreprises et des organisations de l'ESS, pour qu'ils soient en mesure de faire reconnaître et de valoriser la production d'utilité sociale spécifique.

Notre intention n'est donc pas de fournir un guide standard, strictement codifié, ou un manuel d'application universel, ni d'opérer une synthèse des divers guides, élaborés ou en cours d'élaboration. S'ils ont fait l'objet d'une comparaison, au cours de notre investigation, c'est aux seules fins de vérifier l'existence d'un *tronc commun de critères et de types d'indicateurs ou d'indices* incontournables pour mesurer et apprécier l'utilité sociale spécifique générée par toute entreprise ou organisation de l'ESS, quels qu'en soit sa nature juridique ou son secteur d'activité.

En d'autres termes, la grille d'évaluation de l'utilité sociale et plus largement ce livret n'ont nullement la prétention de se substituer aux guides de mesure de l'utilité sociale en voie de « finalisation » dans divers secteurs des OESS. Bien au contraire, c'est à partir de l'analyse comparative des travaux réalisés ou en cours que nous souhaitons fournir à ceux qui souhaitent s'engager dans la démarche de mesure de l'utilité sociale de leur structure ou de groupements d'entreprises de l'ESS, un repère ou **aide mémoire**, et une **méthode** indiquant, notamment, les **critères incontournables** et les principaux types **d'indicateurs** (de mesure) ou **indices d'impact** que l'on trouve dans les guides déjà élaborés.

Il s'agit donc de faire connaître et de mutualiser les résultats des travaux déjà engagés ou réalisés par des équipes coopératives d'acteurs de l'ESS, accompagnés par des « experts » qui maîtrisent à la fois le langage des acteurs sociaux et celui de leurs collègues gestionnaires, économistes qui occupent le champ de l'évaluation .... L'objectif est de faire gagner du temps à tous ceux qui veulent s'engager dans la démarche, en leur évitant d'avoir à « réinventer l'eau tiède » ... ou bouillante de l'utilité sociale ...

### **Les objectifs opérationnels sont donc :**

- Développer au sein des réseaux et fédérations de l'ESS une culture de l'évaluation de l'utilité sociale, et par là même de l'évaluation ou de l'auto évaluation en général ;
- Eclairer et enrichir la pratique des producteurs de guide opérationnels, des accompagnateurs, des évaluateurs, ... Il s'agit d'éveiller et de réveiller la conscience des acteurs et des « experts » eux-mêmes sur l'utilité de l'utilité sociale.
- Faciliter le dialogue entre responsables associatifs et les élus et techniciens des collectivités locales, ...

Conduites sous la direction de Maurice PARODI avec l'appui de Lucile MANOURY, ces recherches actions ont associé différents acteurs au fil du temps, parmi lesquels :

#### **En 2000-2002 :**

- Michel BERARD, Directeur de l'Association Voisins et Citoyens en Méditerranée
- Claire CARTIEAUX, Chargée de Mission à Eclure
- Jany NAHON, Directrice de l'Association AMADOM, puis responsable du développement de l'association ADAR PACA, administratrice de la fédération ADESSA
- Roger NICOLAS, Coordinateur Régional des Réseaux d'Echanges des Savoirs
- Jacques POULY, Directeur de Semailles, Président du Collectif Bouge l'Insertion, vice-président des Jardins de Cocagne
- Michel RONZY, Collège Coopératif Rhône Alpes
- Pierre SICARD, Administrateur de l'Association des Artisans du Monde 06

#### **En 2005-2007 :**

- Maxence COULON, de l'Agence Régionale pour l'Environnement de PACA, et
- Christophe ANDREUX de la coopérative d'activité Oxalis, mobilisé pour la conception de la démarche d'évaluation du Graine Rhône Alpes, co-concepteurs de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale promue par le CNAR Environnement (DEVUSE),
- Flora BOULAY, Chargée de mission au Conseil Régional PACA,
- Jany NAHON, Directrice d'AMADOM et présidente de DOM'INNO,
- Jacques POULY, Directeur de Semailles, Président du Collectif Bouge l'Insertion, vice-président des Jardins de Cocagne
- Patrice SZINETAR, Directeur de la CRES PACA.

<b>Sommaire</b>
-----------------

## **TRAME DU LIVRET UTILITÉ SOCIALE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (OESS).....1**

**Repères sur le sens et la méthode pour accompagner des démarches d'évaluation de l'utilité sociale.....1**

## **1ÈRE PARTIE.....5**

### **RECONNAÎTRE L'UTILITÉ SOCIALE SPÉCIFIQUE DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS DE L'ESS.....5**

#### **1. POUR SAVOIR DE QUOI ON PARLE – REPÈRES SUR LES NOTIONS.....5**

- Utilité sociale.....5**
- Effets externes ou externalités.....6**
- Critères, indicateurs, indices.....7**
- Valeurs, principes et règles.....7**
- Gouvernance et gestion.....8**
- Entreprise capitaliste.....9**
- Entreprise capitalistique.....9**
- Halo sociétal : exemple d'un jardin d'insertion (réseau Cocagne).....10**
- Parties prenantes.....10**

#### **2. LES SPÉCIFICITÉS DES OESS AUX ÉTAGES DE LA GOUVERNANCE ET DE LA GESTION.....11**

- 2.1 Les spécificités des OESS à l'étage supérieur de la gouvernance.....11**
  - Le partage et le contrôle du pouvoir au cœur de la gouvernance de toute entreprise.....11**
  - Des principes communs aux recommandations spécifiques : où se nichent donc les vraies spécificités de la gouvernance ?.....12**
- 2.2 Les spécificités des OESS à l'étage de la gestion et de « la chaîne des activités » .....14**
  - Tout d'abord dans l'escalier entre l'étage de la gouvernance et celui de la gestion.....14**
  - A l'étage de la gestion ou de management.....14**

## **2ÈME PARTIE.....16**

### **VALORISER L'UTILITÉ SOCIALE DES ORGANISATIONS DE L'ESS.....16**

#### **1. PRÉSENTATION DES FICHES ET MODE D'EMPLOI.....16**

- Tableau n° 1 : L'utilité sociale générée par le principe de gestion et de gouvernance démocratiques.....21**
- Tableau n° 2 : L'utilité sociale générée par la R.S.E des entreprises et des entrepreneurs de l'ESS.....22**
- Tableau n° 3 : L'utilité sociale générée par les principes de la libre adhésion et de la double qualité.....23**
- Tableau n° 4 : L'utilité sociale générée par le principe d'autonomie et d'indépendance.....24**
- Tableau n° 5 : L'utilité sociale générée par le principe « d'acapitalisme » (lucrativité limitée ou non lucrative).....25**
- Tableau n° 6 : L'utilité sociale générée par le principe « d'engagement volontaire au service de la communauté » (7ème principe de l'A.C.I).....26**
- Tableau n° 7 : L'utilité sociale générée par l'implication des entreprises de l'ESS dans le développement territorial.....27**
- Tableau n° 8 : L'utilité sociale liée à la couverture des besoins non satisfaits ou mal satisfaits par le marché ou les interventions publiques.....28**

# 1<sup>ère</sup> partie

## Reconnaître l'utilité sociale spécifique des entreprises et organisations de l'ESS

### 1. Pour savoir de quoi on parle – Repères sur les notions

Les notions qui suivent sont des incontournables pour parler de l'évaluation de l'utilité sociale.

#### → Utilité sociale

L'utilité sociale (concept abordé déjà par les économistes dès la seconde moitié du XIXe siècle sous d'autres vocables tels que : utilités collectives et effets externes ou externalités positives) intègre évidemment l'utilité économique et elle se réfère aussi par conséquent, à la valeur économique.

Cependant, l'approche Utilité Sociale, à la différence de l'approche évaluative en général, ne vise pas à exprimer (à mesurer ou à faire prendre en compte ...) toute la valeur économique générée par une entreprise ou une organisation (qu'elle soit de droit commun ou qu'elle relève spécifiquement de l'E.S.S).

Son objectif est plus limité et en même temps plus ambitieux : la « démarche utilité sociale », vise à faire remonter au grand jour la face cachée de la valeur économique par une O.E.S.S (ou toute autre forme d'entreprise) c'est-à-dire celle qui n'est pas spontanément prise en compte (et évaluée en unités monétaires) par le mécanisme des prix et du marché. La face de la valeur économique révélée par le marché ou le mécanisme des prix apparaîtra normalement dans les rubriques comptables (vente et chiffre d'affaires) du compte de résultat de l'entreprise.

C'est tout au moins la vision qu'en ont les économistes qui, depuis Alfred MARSHALL, ont introduit l'analyse des « effets externes ou « externalités ». Ainsi, dans nos grilles, on va bien retrouver ces effets externes positifs de nature économique sous différentes rubriques (par exemple celles relatives aux « retombées économiques » indirectes ou induites des actions ou des productions d'une O.E.S.S, sur les territoires du développement local).

Mais, la démarche utilité sociale est beaucoup plus ambitieuse que celles des « économistes des externalités », car elle ne s'attache pas seulement à la difficile remontée des formes de valeur économique cachées ; elle ambitionne aussi d'exprimer, de faire valoir, de faire prendre en compte (par des indicateurs sociaux, par exemple, ou, à un autre niveau, par la recherche en sciences sociales), ce qui échappe à la valorisation économique et au calcul économique, c'est-à-dire des formes d'utilité sociale et sociétales qui ne sont pas visibles dans le champ de vision des lunettes des économistes.

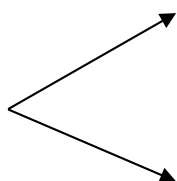
En résumé, la démarche utilité sociale vise bien à traquer toutes les formes de la valeur qui ne se manifestent pas spontanément au premier plan de l'activité productive des entreprises, parce que notre appareil comptable n'a pas été conçu pour les repérer et les faire valoir. Il faut donc inventer d'autres instruments de mesure ; c'est l'objet même des grilles ou guides

de l'utilité sociale que nous tentons de mettre en œuvre les uns et les autres avec leur batterie de critères, d'indicateurs ou d'indices.

## → Effets externes ou externalités

Rappelons que pour les économistes, un effet externe se définit comme un effet positif (« bénéfice externe ») ou négatif (« coût externe ») exercé par un agent économique (ou plusieurs) sur un autre agent économique (ou plusieurs), sans qu'il soit pris spontanément en compte par le marché. Dans la plupart des cas, il appartient donc à la puissance publique, usant de son pouvoir régalién ou tutélaire, d'obliger les entreprises à internaliser certains coûts externes (loi pollueur-payeur ...) ou de rémunérer ou gratifier, par des mesures incitatives, les agents économiques qui produisent des bénéfices externes ou avantages externes collectifs (par exemple : mesures incitatives aux économies d'énergie ou à la lutte contre l'effet de serre ...).

### • Utilités sociales internes aux (OESS)



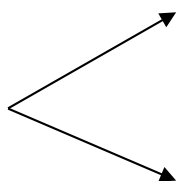
1<sup>er</sup> niveau : au bénéfice des parties prenantes et évaluables par mécanisme des prix :

Ex. revenus primaires, intéressement, qualité de l'emploi, qualification professionnelle, ...

2<sup>e</sup> niveau : au bénéfice des parties prenantes mais non évaluables par mécanisme des prix (# valeur ajoutée ou plus value sociale).

Ex : Effets de socialisation générés par les spécificités de l'OESS (valeurs, principes et règles) ; apprentissage du « travailler et du vivre ensemble » ; apprentissage de la démocratie.

### • Utilités sociales externes



Effets externes positifs au bénéfice d'autres agents ou acteurs économiques que les « parties prenantes » des OESS.

Ex. impact sur le marché du travail local, impact sur le marché des produits (marché du bio, par exemple), impact sur « l'activité » d'autres producteurs, impact sur le développement des territoires.

Utilité sociétale : retombées sur la communauté (locale, élargie, ...)

Ex. Effets ou impacts sur la cohésion sociale, sur la démocratie, les comportements citoyens, la coopération des acteurs, ...

Ex. : effets ou impacts sur la cohésion sociale, sur la démocratie, les comportements citoyens, la coopération des acteurs au niveau d'un territoire.

## → Critères, indicateurs, indices

**Critères** : ils découlent des valeurs et principes auxquels on se réfère et qui constituent les fondements du projet (associatif, coopératif, mutualiste...).

### Valeurs, principes (charte) → critères

#### Indicateurs :

- **de moyens** mis en œuvre pour répondre aux critères (souvent confondus avec les critères dans les démarches qualité labellisantes).  
Ex. : accord d'entreprise, livret d'accueil pour salariés en insertion, taux d'encadrement, application normes HQE, ...
- **de résultats** → outils de mesure (quantification) :
  - indicateurs « économiques » :
    - en valeurs monétaires, ex. valeur ajoutée (salaires, bénéfices, ...)
    - quantification non monétaire, ex. emplois créés, taux de sortie positive (insertion professionnelle). Cf. tableaux de l'économie française (INSEE).
  - indicateurs « sociaux ». Cf. :
    - Données sociales (publication INSEE ...)
    - Portrait social de la France (INSEE)Ex. : démographie, éducation, formation, culture, santé, protection sociale, pauvreté, conditions de vie, ...
- **Indicateurs et indices d'impact** :  
Pour mesurer ou apprécier l'impact (ou les effets) à moyen terme d'une action (ou d'une intervention) dans les périphéries successives du « halo sociétal ».  
→ Voir exemple du schéma du halo sociétal du réseau des Jardins de Cocagne.  
Ex. : liens sociaux, sociabilité, participation démocratique, coopération, civisme, ...

## → Valeurs, principes et règles

**Les valeurs** sont de l'ordre de la morale ou de l'éthique. Elles fondent les principes généraux et les règles formalisées par les lois et les statuts des diverses familles de l'économie sociale (coopératives, mutuelles, associations, fondations). Les grandes valeurs qui animent l'économie sociale et cette autre façon « d'entreprendre » sont essentiellement *la solidarité, la liberté* ( de s'associer, d'entreprendre, d'agir...), la *responsabilité* morale de la personne, la *démocratie* fondée elle-même sur *l'égalité* et aussi la primauté du *développement de l'homme et « de tout l'homme »* (F. PERROUX) sur toute autre finalité, notamment de la finalité du profit.

**Les principes coopératifs, mutualistes et associatifs** découlent en droite ligne des valeurs. Ainsi, la solidarité est au cœur du mutualisme, de la coopération ou de « l'associationnisme » en général. Charles GIDE en avait fait la pierre angulaire de sa « République Coopérative » fondée sur « *la libre coopération qui résulte du concours des volontés* ». La liberté fonde le principe de *libre adhésion* ou de « libre entrée, libre sortie » et plus largement le principe de l'associationnisme qui ne saurait être contraint.

*La démocratie et l'égalité* fondent le *principe de gestion démocratique* ou « une personne, une voix ». Mais le principe et les règles décisionnelles qui en découlent ne peuvent se traduire dans de « bonnes pratiques » que si la valeur de *responsabilité* se traduit elle-même dans le *principe de double qualité* : un acteur de l'économie sociale est à la fois *adhérent* (volontaire) ou sociétaire et *usager* ou membre actif de la structure à laquelle il appartient. Il est donc co-acteur, co-opérateur et co-responsable du groupement de personnes auquel il a librement choisi d'adhérer.

**Les règles** se déclinent de manière plus concrète dans les lois, la réglementation et les statuts qui régissent les structures de l'économie sociale.

Ainsi, le *principe de gestion démocratique* doit trouver ses applications formelles dans l'organisation du système décisionnel au niveau des instances de gouvernance de la coopérative, de la mutuelle ou de l'association (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Bureau, Directoire, etc.) et aussi au niveau des organes de gestion.

Le *principe de non lucrativité ou de lucrativité limitée* se déclinera en règle de non distribution des excédents aux adhérents pour les associations ou de rémunération proportionnelle à l'activité des membres coopérateurs (et non pas à la détention du capital) ou encore à la règle des réserves impartageables ou par celle de la rémunération limitée du capital (des parts sociales d'une coopérative).

Le *principe de libre adhésion* trouve son application par exemple au niveau de la règle des sociétés coopératives anonymes à capital variable, etc.

## ➔ **Gouvernance et gestion**

Par **gouvernance**, on entend ici l'étage supérieur de la gestion de l'entreprise, c'est-à-dire, celui des décisions stratégiques et des grandes orientations qui relèvent des instances dirigeantes élues et mandatées à cet effet (Conseil d'Administration, Bureau, Présidence).

De même qu'au niveau de l'Etat ou d'une Collectivité Territoriale, le concept de gouvernance inclue la notion de participation de la population, plus précisément de la société civile à l'élaboration des politiques qui la concernent, à l'échelle d'une entreprise sociale, la gouvernance implique la participation ou l'association des diverses « parties prenantes » à l'élaboration des choix stratégiques qui les concernent. La gouvernance est donc étroitement associée aux concepts de *démocratie participative* et de *démocratie sociale*.

**La gestion** ou le management se réfère plus directement aux techniques de gestion courante ou d'application opérationnelle. La gestion peut donc se décliner classiquement par spécialités : gestion comptable et financière, gestion organisationnelle ou juridique, gestion commerciale et communication, gestion des ressources humaines.



## → Entreprise capitaliste

L'adjectif capitaliste accolé à entreprise dérive du mot capitalisme qui, pour K. Marx et les auteurs marxistes, désigne un système économique reposant sur l'exploitation du salariat et sur l'accumulation du capital. C'est un mode de production dominant depuis l'émergence et le développement du capitalisme industriel (XVIIIe et XIXe siècles). Le moteur du capitalisme est l'entreprise capitaliste qui s'incarne dans l'entrepreneur capitaliste et les actionnaires, apporteurs de capitaux.

La motivation dominante de cet entrepreneur (ou le principe actif du carburant du moteur) est la recherche du bénéfice optimal ou encore de la rentabilité optimale des capitaux investis.

C'est aujourd'hui, comme hier, le principe même de la « corporate governance » des groupes capitalistes cotés sur les marchés boursiers mondiaux (cotations NASDAQ, NIKKEI, CAC 40...).

Le **taux de rendement des capitaux propres** du type ROE (return on equity) est l'un des ratios financiers qui permet de suivre les performances des entreprises et groupes capitalistes en matière de « production de valeur » au profit des actionnaires individuels ou collectifs (les fonds de pension par exemple).

## → Entreprise capitalistique

L'adjectif capitalistique accolé à entreprise désigne une entreprise qui, pour faire face aux contraintes techniques de la production et économiques du marché, a dû choisir une **combinaison productive** (combinaison de **facteur de production : capital et travail**) à **coefficient de capital** élevé, c'est-à-dire dont le rapport du **stock de capital fixe productif** à la **valeur ajoutée** est très supérieur à la moyenne. C'est le cas, par exemple, dans l'industrie minière ou l'industrie lourde (aciérie, construction navale...) mais aussi dans les industries « high tech » (informatique, micro électronique, aéronautique, chimie fine, biotechnologie etc.).

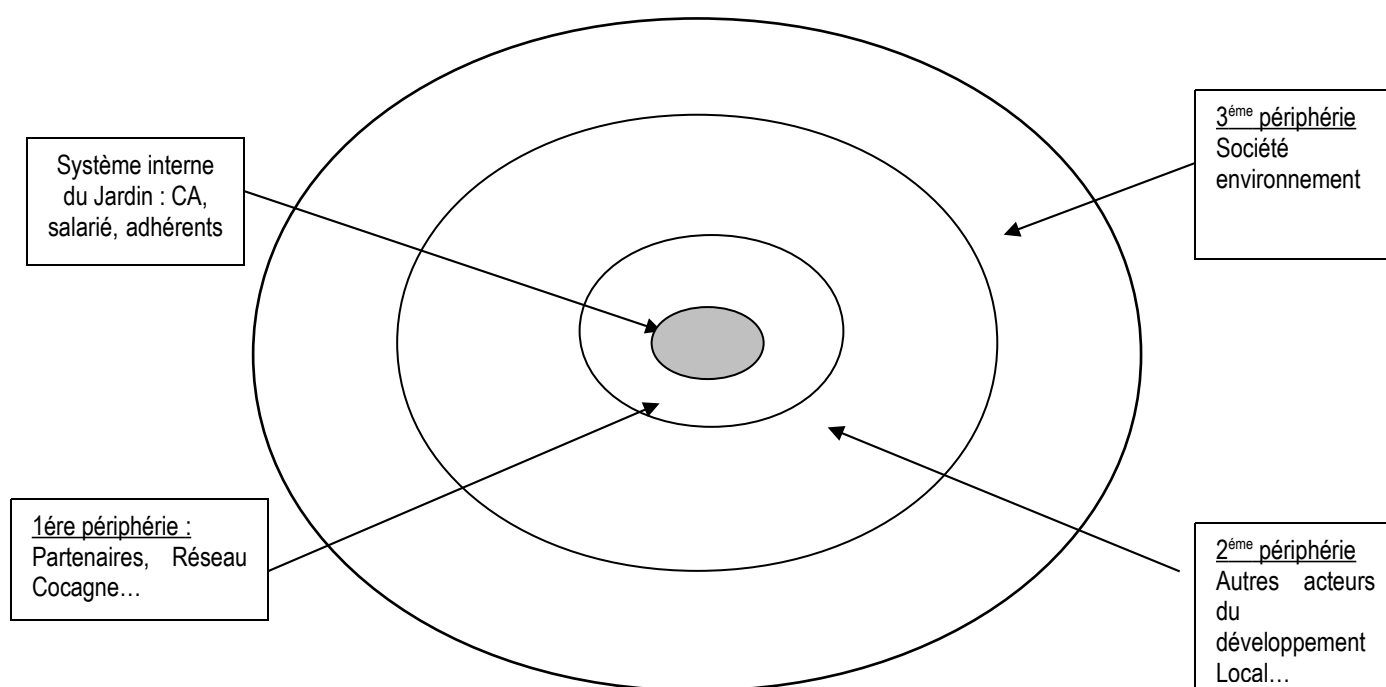
Les entreprises et les groupes capitalistiques sont, soit des entreprises publiques mobilisant des capitaux publics, soit des groupes privés mobilisant des capitaux privés sur les marchés financiers et boursiers mondiaux, soit encore des entreprises à capitaux mixtes.

Les groupes privés à structure (holding) et logique capitaliste, l'emportent très largement aujourd'hui dans tous les pays industriels avancés.

Cependant, certains groupes coopératifs peuvent être classés dans les entreprises ou groupes capitalistiques, comme les groupes coopératifs bancaires ou certains groupes coopératifs de l'agroalimentaire.

Source : Glossaire des termes –clés du Centre Ressources de l'U.C.E.

## → Halo sociétal : exemple d'un jardin d'insertion (réseau Cocagne)



Comme une pierre jetée dans l'eau, un jardin sur un territoire provoque des ondes. L'enjeu ici est d'analyser ces ondes. Quand on s'éloigne du Jardin, les indicateurs sont moins fiables, nous n'avons pas forcément des preuves, ou des indicateurs de mesure mais des indices (par exemple des paroles de jardiniers, des témoignages ou les analyses et connaissances issues d'enquêtes ou de recherches-action.).

## → Parties prenantes

Les parties prenantes d'une coopérative, d'une mutuelle ou d'une association-gestionnaire sont, au premier rang, **les adhérents** (associations, mutuelles) ou **les sociétaires** (coopératives) qui en sont aussi les premiers « usagers » (ou bénéficiaires). Parmi eux, **les administrateurs** (élus et bénévoles), y exercent des responsabilités particulières. On trouve ensuite **les salariés, les usagers non adhérents** et, éventuellement, d'autres catégories comme **les fournisseurs** et surtout **les partenaires** (publics ou privés) les plus proches.

## **2. Les spécificités des OESS aux étages de la gouvernance et de la gestion**

Si les entrepreneurs sociaux et les dirigeants de l'économie sociale entendent faire valoir leur modèle « d'entreprendre autrement », il leur faut bien dégager les spécificités de leur mode de gouvernement.

A cet effet, il leur faut dégager du tronc des principes de bonne gouvernance, de bonne gestion, commun à toute forme d'entreprise ou d'organisation, ceux qui découlent logiquement des valeurs et principes fondateurs du projet coopératif, mutualiste et associationniste.

### **2.1 Les spécificités des OESS à l'étage supérieur de la gouvernance**

#### **▪ Le partage et le contrôle du pouvoir au cœur de la gouvernance de toute entreprise**

Dans les OESS, comme dans les sociétés de capitaux à finalité lucrative<sup>2</sup>, les principes d'une bonne gouvernance vont s'ordonner d'abord autour de **la question centrale du partage et du contrôle du pouvoir**. Cependant, le problème n'est pas de même nature dans des entreprises ou des organisations régies par le principe de gestion démocratique (« un homme, une voix ») et par le principe d'acapitalisme (réserves impartageables et limitation de la rémunération des parts sociales en particulier...), que dans les entreprises de type capitaliste pour lesquelles le contrôle du pouvoir est inévitablement subordonné à un contrôle plus ou moins concentré du capital.

Cependant, les OESS, qu'il s'agisse des coopératives (notamment des coopératives bancaires ou des groupes coopératifs de l'agroalimentaire), des mutuelles (de prévoyance et d'assurance) ou encore des associations gestionnaires (grosses ou petites), ne sont pas à l'abri du risque d'accaparement durable du pouvoir par des personnes physiques ou des groupements de personnes qui peuvent avoir des intérêts individuels majeurs dans le fonctionnement de la structure ou des motivations particulières pour l'exercice d'un pouvoir autocratique. C'est parfois le cas dans les associations, des fondateurs charismatiques qui entendent présider jusqu'au bout aux destinées de leur « œuvre ».

On rappelle que le credo de « la corporate governance » a été ébranlé aux Etats-Unis, au début des années 2000, à partir de « l'Enron » et de la faillite d'Andersen (le 5<sup>ème</sup> Cabinet Mondial de l'Audit !), suite à la découverte tardive de dissimulations frauduleuses des comptes. Dès lors, on ne s'étonnera pas que les principes généraux de « bonne gouvernance » se soient organisés en premier lieu autour des principes d'assainissement des pratiques comptables et financières et des principes de transparence qui en découlent.

Les principes de transparence comptable et financière constitueront le premier tronc commun à toutes formes et tout type d'entreprise ou encore la première caractéristique

<sup>2</sup> C'est-à-dire les entreprises « capitalistes » proprement dites qui sont toujours des sociétés anonymes cotées en bourse soumises à l'impératif n° 1 de la « corporate governance » : la recherche de la profitabilité maximale des capitaux propres (ratio R.O.E. ou « return on equity ») ou taux de rendement des capitaux investis (R.O.I) au bénéfice des actionnaires.

commune des bonnes pratiques de gouvernance. Ça n'est donc pas dans ce registre que l'on trouvera les vraies « spécificités méritoires » des OESS, c'est-à-dire ce qui doit les distinguer fondamentalement des autres types d'entreprises et de logiques d'entreprendre.

- **Des principes communs aux recommandations spécifiques : où se nichent donc les vraies spécificités de la gouvernance <sup>3</sup> ?**

Effectivement, si les grands principes qui gouvernent les coopératives, les mutuelles et sans doute aussi les associations gestionnaires (principes de gestion démocratique, de lucrativité limitée, de double-qualité, ...) sont vraiment pris au sérieux, il en découlera une vigilance particulière sur l'organisation, c'est-à-dire les bonnes pratiques en matière de transparence comptable et financière, de sélection, d'évaluation et de contrôle des administrateurs, d'information et de communication interne. Il serait bien paradoxal, en effet, que ces critères élémentaires de bonne gouvernance communs à tout type d'entreprise, ne soient pas scrupuleusement respectés dans des entreprises qui revendiquent leur appartenance à la famille élargie de l'économie sociale. De fait, les principes de l'économie sociale favoriseront le développement de bonnes pratiques en matière de gouvernance, par exemple celui de l'éducation des membres qui recoupera des enjeux tels que la formation et la capacité de compréhension des administrateurs et des sociétaires dans leur ensemble, et permettra de renforcer le caractère démocratique de la gestion.

**Le rapport PFLIMLIN** relève ainsi, parmi ses 30 recommandations, une vingtaine de recommandations plus spécifiques, relatives au **sociétariat**, à **l'Assemblée Générale**, à la question de « **l'administrateur indépendant** », au **dirigeant élu**, au **rapport salarié / dirigeant salarié**, à la **relation dirigeant élu / dirigeant salarié** et enfin au **gouvernement d'entreprise**, qui recoupent plus directement les valeurs, principes et règles propres aux coopératives, mais facilement transposables aux autres formes juridiques des OESS.

A contrario, des recommandations relatives à la **sélection et à l'évaluation des membres du Conseil d'Administration** peuvent parfaitement s'appliquer tout aussi bien aux membres d'un Conseil d'Administration d'une Société Anonyme de droit commun et notamment aux S.A. cotées en bourse. Aussi les spécificités à rechercher doivent logiquement découler **des valeurs et des principes coopératifs, mutualistes ou associatifs**, ainsi que **du système de règles** qui les caractérisent<sup>4</sup>.

De fait, les spécificités essentielles de la gouvernance des OESS s'articulent bien autour de quelques grands principes ou règles et de leurs implications ou applications pratiques (indiquées ci-après par la flèche→)<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Propos fondés sur l'analyse du rapport « *Coopératives et mutuelles, un gouvernement d'entreprise original* », élaboré par le groupe de travail présidé par Etienne PFLIMLIN, Président de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel, janvier 2006.

<sup>4</sup> Voir ci-dessus (1.1) une définition des valeurs, principes et règles

<sup>5</sup> Voir aussi le dossier sur *La gouvernance spécifique des entreprises de l'économie sociale* in lettre n°2 de l'UCE, par Manuel CANAVEIRA CAMPOS, Maurice PARODI et Mervyn WILSON.

- **Le principe de « gestion démocratique »** des OESS.
  - ➔ L'accessibilité de diverses composantes du sociétariat (par sexe, âge, origine sociale ou catégorie socioprofessionnelle...) aux divers étages de la gouvernance et de ses fonctions de responsabilité).
  - ➔ La mise en œuvre de modalités d'association ou de participation des « **parties prenantes** » (sociétaires – adhérents, élus, bénévoles, salariés, usagers non adhérents, partenaires...) qui doit déjà trouver des formulations précises dans les statuts, les règlements intérieurs, les accords d'entreprise, mais qui doit aussi trouver des traductions concrètes et régulières dans les pratiques courantes.
  
- **Le principe « d'acapitalisme »** (lucrativité limitée pour les coopératives, non lucrativité pour les associations et les mutuelles).
  - ➔ ... et ses déclinaisons précises (réserves impartageables, rémunération des coopérateurs au prorata de leur travail ou de leur activité et non au prorata du capital détenu pour les coopératives ou règle de non lucrativité pour les associations gestionnaires).
  - ➔ La transparence du régime d'indemnisation des administrateurs et des dirigeants, en général.
  
- **Le principe de la double-qualité : adhérent** (sociétaire) et **participant à l'activité** (usager).
  - ➔ Animation et responsabilisation du sociétariat, éducation coopérative ou mutualiste des membres ; il n'y a donc logiquement pas de place pour des « passagers clandestins » dans une OESS. Dans toute coopérative, mutuelle ou association gestionnaire, un sociétaire ou un adhérent est aussi un usager ou un participant actif et loyal<sup>6</sup> à la production de biens ou de services de la structure à laquelle il adhère librement.
  
- **Le principe de solidarité interne et externe** (engagement au service de la communauté et pas seulement au profit des adhérents ou des sociétaires). Rappelons que cet « engagement » constitue désormais le 7<sup>ème</sup> principe de l'A.C.I., depuis 1995.
  - ➔ Ce qui implique la production volontaire d'utilités sociales ou d'effets externes positifs (« avantages externes ») et aussi l'évitement ou la prévention des effets externes négatifs (« coûts externes ») ; et ceci dans les trois dimensions du développement durable.
  - ➔ Ce qui implique aussi le repérage des spécificités de la **responsabilité sociale des OESS (RSE)** en interne et en externe).
    - En interne, dans le domaine des relations sociales et de la G.R.H., les OESS devraient être exemplaires.
    - En externe, elles devraient être particulièrement impliquées dans le ménagement de l'environnement et sur les trois axes du développement durable.

etc.

---

<sup>6</sup> Sur le comportement « loyal » ou la « loyauté » du sociétaire coopératif, voir Daniel COTE, *Fondements d'un nouveau paradigme coopératif, quelles initiatives pour les acteurs clés ?*, in RECMA n°305, juillet 2007.

## 2.2 Les spécificités des OESS à l'étage de la gestion et de « la chaîne des activités »

Il s'agit à présent de repérer les principales spécificités des OESS non seulement au niveau du management ou de la gestion des entreprises, mais aussi au niveau de l'escalier qui conduit de l'étage de la gouvernance (*board* pour le Royaume Uni) à l'étage inférieur de la gestion opérationnelle (*management executive*).

### ▪ Tout d'abord dans l'escalier entre l'étage de la gouvernance et celui de la gestion

On peut relever ici les recommandations formulées dans le rapport E. PFLIMLIN sous la rubrique *salarié / dirigeant salarié* (26) : *sensibiliser l'ensemble des salariés et notamment des cadres, au gouvernement et à la culture d'entreprise des coopératives et des mutuelles*. C'est une extension du **principe d'éducation coopérative**, conçu pour les coopérateurs<sup>7</sup> – sociétaires, à l'ensemble des salariés et notamment des cadres.

On retiendra tout particulièrement la recommandation n° 27 : *Veiller à maintenir un haut degré de coopération entre dirigeants élus et dirigeants salariés* qui renvoie à l'une des questions essentielles posées par Henri DESROCHE dans son quadrilatère<sup>8</sup> ; ou comment se prémunir contre les dérives technocratiques du management, c'est-à-dire par l'accaparement du pouvoir décisionnel stratégique par les dirigeants salariés au détriment des dirigeants élus.

### ▪ A l'étage de la gestion ou de management

On propose ici de revisiter les recommandations au regard de quatre grands domaines de la gestion :

- (1) G.R.H (bénévolat, salariés) ;
- (2) Gestion comptable et financière ;
- (3) Gestion juridique et organisationnelle ;
- (4) Gestion commerciale, marketing, « advocacy ».

#### 1. G.R.H (bénévolat, salariés)

Dans les O.E.S.S. la **gestion des ressources humaines** (G.R.H) présente de fortes spécificités. En particulier, la combinaison de l'activité et de l'engagement des bénévoles et du travail des salariés et, plus largement, les modalités d'association des divers « parties prenantes », soulèvent de nombreux problèmes.. Le devoir d'inventaire, d'évaluation ou de bilan sociétal s'y impose tout particulièrement.

En revanche, on perçoit peu de recoupements directs avec les trois autres tableaux (le 1, le 2 et le 4).

---

<sup>7</sup> Par les équitables pionniers de Rochdale en 1844 et repris par l'A.C.I. (5<sup>ème</sup> principe).

<sup>8</sup> DESROCHE Henri, *Le projet Coopératif*, Edition Economie et Humanisme, Les éditions ouvrières, 1976, p. 337.

## **2. Gestion comptable et financière**

Les exigences particulières de transparence, notamment en ce qui concerne la transparence des comptes en général et celle des rémunérations des administrateurs en particulier, s'appliquent bien à ce domaine. La spécificité des OESS implique de s'attacher également à deux questions qui paraissent essentielles :

- a) **Le choix d'indicateurs ou ratios financiers** pertinents et cohérents par rapport aux principes d'acapitalisme ou de lucrativité limitée ou de primauté du travail sur le capital.
- b) Le principe de **partage équitable de la valeur ajoutée** entre les réserves impartageables (dont les réserves légales et statutaires), l'intéressement des salariés, la limitation de la hiérarchie des salaires et éventuellement de la rémunération des administrateurs (dans le cas de très grosses structures de l'E.S. comme les banques coopératives, les grandes mutuelles, etc.).

## **3. Gestion juridique et organisationnelle**

Les stratégies relatives à la gestion juridique et organisationnelle font l'objet d'une sorte de contagion, telle qu'on ne retrouve aucune recommandation véritablement spécifique quant au gouvernement et au management des OESS. Les principes de l'ESS les favorise néanmoins :

- a) Les choix stratégiques de formes ou des structures regroupement ou de concentration (de type capitalistiques ou de « groupements solidaires », (selon F. SOULAGE).
- b) La mise en œuvre du **principe d'inter coopération** ou **d'organisation des partenariats**
- c) La **participation active aux réseaux de développement territoriaux** (horizontaux), **aux réseaux sectoriels** (verticaux) et aux « **maillage des réseaux** ».

## **4. Marketing, Communication et « Advocacy »<sup>9</sup>**

La plupart des recommandations concernent **la communication interne** (en direction des sociétaires, des administrateurs ou des salariés).

En revanche, on ne trouve dans le rapport PFLIMLIN aucune recommandation directe ou indirecte relative aux responsabilités spécifiques des dirigeants (élus ou salariés) en matière de **communication externe** ou encore du type de publicité ou de marketing compatible avec le système de valeurs et des principes fondateurs de la coopération, de la mutualité ou de l'associationnisme.

Pourtant la question de la recherche du juste prix a constitué le point central de la réflexion ou de la doctrine coopérative d'un Charles Gide ; pour Gide on sait que cette question se posait par rapport au consommateur. Mais aujourd'hui, avec le développement des formes et des mouvements du commerce équitable ou encore par rapport au principe d'inter coopération, on peut se poser la question d'un juste prix équilibré entre les intérêts du consommateur et celui du producteur.

De plus, diverses familles ou composants de l'ESS sont engagées dans des démarches qualité élargies<sup>10</sup> qui s'attachent précisément à faire valoir le bon rapport qualité / prix des productions de leurs structures<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> « Advocacy » désigne la fonction de « lobbying » ou de promotion de l'ESS, essentiellement en direction des pouvoirs publics (Union Européenne, Etat, Collectivités Locales).

<sup>10</sup> Par rapport aux démarches qualité certifiantes du type AFNOR ou ISO.

<sup>11</sup> On citera par exemple la démarche qualité Cèdre du COORACE ou celle des Jardins de Cocagne...

## 2ème partie

# Valoriser l'utilité sociale des organisations de l'ESS

## 1. Présentation des fiches et mode d'emploi

La grille « aide mémoire » est déclinée en 8 tableaux distincts.

Ils sont organisés à partir des valeurs, des grands principes et règles qui caractérisent les OESS, mais aussi à partir de quelques principes ou valeurs ou concepts clés comme la R.S.E (Responsabilité Sociale des Entreprises), interne et externe, (en matière de développement local durable notamment ...) ou encore l'engagement volontaire au service de la communauté pour lesquels les entreprises de l'ESS devraient marquer leur différence ; faute de quoi on pourrait en conclure qu'elles ont été complètement banalisées.

Les huit tableaux sont, dans l'ordre de présentation :

### 1° Les principes et les règles de la gouvernance et de la gestion démocratique des entreprises et des organisations de l'ESS.

On y souligne et décline le principe de gestion démocratique aux deux étages distincts de la gouvernance ou du gouvernement des entreprises sociales et à celui de la gestion proprement dite (management exécutif). Mais on y renvoie, pour une analyse plus détaillée, à deux autres principes fondamentaux : celui de **la double qualité et de la libre adhésion 3** et aussi à celui de **l'acapitalisme** ou **de la lucrativité limitée** (coopératives) **ou de la non lucrativité** (associations et mutuelles) : **5**.

### 2° La R.S.E. ou Responsabilité Sociale des Entrepreneurs de l'Economie Sociale et Solidaire, analysée selon les trois dimensions d'un développement durable, en interne et en externe.

Sans doute le principe de R.S.E. n'est pas propre aux entreprises et aux entrepreneurs de l'ESS. Ce concept (comme celui de la gouvernance d'ailleurs...) s'est d'abord développé, depuis une petite dizaine d'années, en France notamment, dans le milieu des grandes entreprises capitalistes<sup>12</sup>. Mais, nous nous sommes efforcés de montrer, par ailleurs, que le concept de responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise, ou encore de responsabilité sociale du dirigeant était au cœur même de « l'invention de l'économie sociale » (GUESLIN, 1998), dès la première moitié du XIXème siècle<sup>13</sup>.

Les entrepreneurs sociaux peuvent donc revendiquer hautement cette spécificité originelle et doivent s'employer à la faire valoir, car en découlent inévitablement des formes intrinsèques d'utilité sociale que l'on doit pouvoir décliner selon les trois dimensions liées d'un **développement durable, économiquement viable, socialement équitable et écologiquement durable**.

### 3° Le principe de la double qualité liée au principe de libre adhésion (ou de libre entrée, libre sortie).

<sup>12</sup> Dans la foulée du livre vert de la **Commission des Communautés Européennes** (2001) : **Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises**, Bruxelles.

<sup>13</sup> FLORES M. et PARODI M., **La professionnalisation des entrepreneurs de l'économie sociale : un enjeu au regard de la responsabilité des entrepreneurs**, Revue de l'Economie Méridionale n° 211, p. 329 à 356.



En effet, la liberté d'adhésion à une coopérative, à une mutuelle, à une association, est étroitement liée à l'engagement volontaire de participer à son activité ou à son objet ; d'où la double qualité : **adhérent sociétaire** et **usagers** ou **participant à l'activité**. Il est clair que du principe de double qualité doivent découler des comportements responsables « loyaux », coopératifs et parfois bénévoles, voire militants, qui sont eux-mêmes générateurs d'utilités sociales et sociétales (voir ci-dessus IV.1.2 et IV.2.2).

#### **4° Le principe d'autonomie et d'indépendance vis à vis de la sphère publique** (Etat, collectivités publiques locales...)

Ce principe, qui est aussi lié à celui de libre adhésion, se rattache avant tout à une liberté publique fondamentale de toute démocratie : le droit de s'associer librement. Pour les entreprises et les organisations de l'économie sociale et solidaire, ce principe entend marquer la liberté de s'associer pour produire et œuvrer autrement et en toute indépendance à l'égard de la puissance publique.

Ce principe exclue toutes les formes directes ou indirectes d'obligation de faire partie d'une coopérative, d'une association, d'une mutuelle ou de toute autre forme d'organisation collective (ou « collectiviste ») qui ont pu sévir au siècle dernier en URSS, dans les anciens pays de l'Est du Comecon, des « Républiques populaires » d'Asie, d'Amérique Latine ou d'Afrique.

Ce principe doit donc se traduire objectivement par une autonomie et une indépendance réelles des instances de gouvernance où s'élaborent le projet (coopératif, mutualiste, associatif) et où se décident les choix stratégiques.

Le principe n'est pas invalidé par le fait que la plupart des associations gestionnaires reçoivent l'essentiel de leurs ressources de l'Etat ou des Collectivités Locales, auxquels les lient des contrats ou des conventions de délégation de service public (dans le cadre réglementaire des marchés publics, etc.), dès lors qu'est garantie l'indépendance de leur fonctionnement et de leur gouvernance. De même, il n'est pas invalidé par l'existence des contrôles publics qui accompagnent nécessairement tout marché public ou toute subvention publique ou tout maniement de « deniers publics ». Ce sont, cependant, ces types d'OESS qui sont les plus exposés au risque « d'instrumentalisation », de subordination et de perte d'autonomie. D'où la nécessité, pour ce type d'association, d'être particulièrement vigilant sur les critères d'autonomie et d'indépendance et, à cet effet, de choisir les bons indicateurs de moyen et de résultat.

Dans ce tableau est posée l'hypothèse que l'autonomie et l'indépendance préservées des OESS sont elles-mêmes sources de production de formes d'utilités sociales et sociétales. Le respect du principe d'autonomie et d'indépendance est, en effet, une garantie de la qualité du dialogue civil et de la capacité propre d'initiative économique et sociale des OESS qui entendent œuvrer dans le sens des grandes politiques publiques visant l'intérêt général, le bien commun... et y apporter librement leur concours. Ce tableau croise donc nécessairement tous les autres tableaux ou principes, dans la mesure où le principe d'autonomie et d'indépendance est une condition première de la production volontaire d'utilités sociales « au service de la communauté ».

#### **5° Le principe d'acapitalisme ou de lucrativité limitée (coopératives) ou de non lucrativité (associations, mutuelles et fondations).**

C'est sans doute, avec le principe de gestion démocratique, l'un des principes originels les plus essentiels de l'économie sociale. On doit donc en attendre, à partir des principaux critères relevés dans la colonne②, des « retombées » particulièrement significatives en termes d'utilités sociales internes et externes. Par exemple, du principe ou de la règle des réserves impartageables et de l'accumulation durable du capital collectif, on peut déduire des avantages externes très profitables au territoire ou à la

communauté, en termes de durabilité des entreprises, de résistance à la délocalisation, de transmission intergénérationnelle du patrimoine collectif accumulé, etc. De même, l'engagement gratuit des bénévoles que l'on retrouve nécessairement, soit à l'étage de la gouvernance (administrateurs) pour les plus grosses structures ou les plus professionnalisées, soit aux deux étages de la gouvernance et à celui de la gestion et de la production pour les autres, génère forcément des utilités sociales<sup>14</sup>.

#### 6° L'engagement volontaire au service de la communauté.

Ce 7<sup>ème</sup> principe rajouté en 1996 aux six principes traditionnels de l'**A.C.I.** (Alliance Coopérative Internationale) directement hérités de la loi des Equitables Pionniers de Rochdale, désigne explicitement **la production volontaire d'effets externes** ou **d'avantages ou bénéfices externes** au profit de bénéficiaires qui débordent du cercle des adhérents ou des sociétaires d'une structure (coopérative, mutualiste, associative) ou encore des usagers directement visés par son activité.

On reproduit ci-dessous le schéma des cercles concentriques successifs qui pouvait illustrer ces effets de diffusion des bénéfices externes **volontairement recherchés** par les jardins d'insertion de la Fédération des Jardins de Cocagne. Si ce type d'effets de diffusion n'est pas spécialement attaché à la qualité particulière d'une OESS, en revanche, ce qui le distingue ici c'est précisément le caractère de **production volontaire** ou **d'engagement volontaire au service d'une communauté d'intérêt élargie** (et pourquoi pas jusqu'au niveau le plus éthéré du « halo sociétal »...).

#### 7° L'implication volontaire dans le développement territorial.

C'est ici un principe dérivé ou une déclinaison ou une application directe du principe précédent. Mais, compte tenu de la proximité à la fois idéologique ou doctrinale et géographique avec la nature et l'implantation économique et sociale des OESS, il nous a paru nécessaire de lui consacrer un « tableau d'exposition » entier.

Comme nous sommes ici en terrain très connu<sup>15</sup>, on se bornera à cette justification très générale.

---

<sup>14</sup> François BLOCH LAINE, dans le cadre des « associations de service social » (membres de l'UNIOPSS notamment), avait distingué la production de gratuités par les bénévoles, comme l'une des « spécificités méritoires » les plus fondamentales des associations.

<sup>15</sup> Pour plus de justification, voir:

- *Economie sociale et développement local*. Les cahiers de l'économie sociale n° 12, Cahier du colloque franco-québécois, coordonné par Danièle DEMOUSTIER, décembre 2002.
- *Les coopératives entre territoires et mondialisation*, coordonné par Jean-Marc TOUZARD et Jean-François DRAPERI, Les Cahiers de l'économie sociale n° 2, juillet 2003.
- Maurice PARODI., *Economie sociale et solidaire et développement local*, RECMA n° 296, mai 2005.

### 8° La couverture des besoins des producteurs, de consommateurs, d'usagers non satisfaits ou mal satisfaits par le marché ou les interventions publiques.

Nous conservons ce 8<sup>ème</sup> tableau, dont les critères, indicateurs et indices auraient pu se ventiler dans les 7 autres tableaux, étant donné le caractère transversal de son intitulé (colonne ①).

Quelle justification pouvons-nous en donner ? Tout simplement le fait que les textes juridiques (lois, décrets, ...) ou réglementaires, ou encore la jurisprudence relative à la définition ou à la notion de l'utilité sociale<sup>16</sup> se rattachent à des critères divers relatifs :

soit à **des besoins émergents non satisfaits ou mal satisfaits**,  
soit à **l'accessibilité aux biens et services correspondants** (exemples : au logement, aux services sociaux, aux activités culturelles, à l'éducation...),  
soit à **l'insertion sociale et professionnelle** (des **publics défavorisés** ou en difficultés) ou encore au développement de la **cohésion sociale**,  
soit, plus largement, **au projet social** de la structure.

Les structures qui sont concernées ou visées par ces textes juridiques sont très clairement les associations, donc des OSBL (Organisations Sans But Lucratif) et aussi les SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif).

Les associations gestionnaires sont tout particulièrement visées par l'instruction fiscale du 15 septembre 1998 complétée par celle du 16 février 1999 qui, on le sait, se réfère à **la règle des quatre P** : le **produit** proposé par l'organisme, le **public** visé, les **prix** pratiqués, et la **publicité** commerciale.

Ce tableau concerne donc plus particulièrement les SCIC d'une part, et les associations gestionnaires du secteur sanitaire et social (dont les SIAE), de l'éducation populaire et toutes celles qui sont impliquées dans la mise en œuvre des politiques sociales<sup>17</sup> d'autre part. Cela ne signifie pas que ces dernières ne soient pas concernées par les sept autres tableaux.

---

<sup>16</sup> Patrick LOQUET en a donné une analyse complète dans son chapitre : *Approche juridique de l'utilité sociale* in Campus numérique, Université de Valenciennes, 2004.

<sup>17</sup> Notamment celles qui ont été reprofilées par les lois se référant explicitement à la notion d'utilité sociale, citons :

La loi du 16 octobre 1997 relative au développement d'activités pour les jeunes.

La loi du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions.

La loi du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbain.

La Loi du 17 juillet 2001 portant diverses mesures d'ordre social, éducatif et culture, insérant un titre II ter et un article 28 bis à la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération (et portant statut de la SCIC).

La Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

A l'inverse, les autres structures coopératives, mutualistes ou associatives dont l'objet et les activités ne sont pas directement impliquées dans les politiques sociales contemporaines (lutte contre l'exclusion, la pauvreté, les discriminations, ou encore le vaste chantier de l'insertion sociale et professionnelle...), pourraient elles s'en désintéresser complètement ? On pourrait citer des exemples multiples d'implication solidaire de la coopération (y compris des banques coopératives), de la mutualité (de prévoyance et d'assurance) ou du monde associatif (hors champ sanitaire, social ou caritatif, par exemple dans les associations sportives, culturelles...), dans des actions de solidarité nationales ou internationales.

La justification de ce 8<sup>ème</sup> tableau se situe, à ce point précis. Il est appelé à jouer une fonction d'aide-mémoire pour tout dirigeant d'entreprise sociale.

Il rappelle ainsi, par exemple, que le **principe d'engagement volontaire au service de la communauté** (tableau 6 et 6<sup>ème</sup> principe de l'A.C.I .) peut trouver ici (c'est-à-dire au sujet des publics les plus défavorisés), un de ses principaux terrains d'application.

**Tableau n° 1 : L'utilité sociale générée par le principe de gestion et de gouvernance démocratiques**

Des spécificités des OESS	→ Aux spécificités des utilités sociale générées par les OESS		
Des valeurs, principes et règles spécifiques	Les critères principaux : types et exemples	Indicateurs généraux : types et exemples	Indicateurs d'impact : types et exemples
<p>① <b>Les principes et les règles de la gouvernance et la gestion des entreprises et des organisations de l'ESS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La gouvernance et la gestion démocratique.</b></li> <li>• <b>Le principe de participation des sociétaires ou adhérents.</b></li> <li>• <b>Le principe d'association des parties prenantes.</b></li> <li>• Autres principes et règles : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>la double qualité et la libre adhésion</b> → ③</li> <li>- <b>la lucrativité limitée</b> (coopératives...) ou <b>la non lucrativité</b> (associations) → ⑤</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La gestion démocratique.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- à l'étage de la gouvernance,</li> <li>- à l'étage de la gestion ou du management.</li> </ul> </li> <li>• <b>La transparence du</b> modèle de management et de gouvernance démocratiques.</li> <li>• <b>La participation active l'association des « parties prenantes »*</b>.</li> <li>• <b>L'accessibilité des fonctions de gouvernance à tout sociétaire.</b></li> </ul>	<p><b>Exemples d'indicateurs de moyens :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication et affichage réguliers du système des règles mis en œuvre pour appliquer le principe : statuts, règlement intérieur, organigrammes, charte, comptes-rendus.</li> </ul> <p><b>Exemples d'indicateurs de résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de renouvellement des instances dirigeantes (C.A., Bureau, Présidence).</li> <li>- Evolution du taux de représentation des femmes, des jeunes, des nouveaux adhérents, des CSP, etc.</li> <li>- Transparence, lisibilité, communication régulière des comptes et indicateurs de gestion... aux parties prenantes, etc.</li> <li>- Taux d'assiduité (présence) des « parties prenantes » aux réunions des instances de gouvernance, de gestion, de concertation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indices d'amélioration de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La responsabilisation des adhérents ou sociétaires.</li> <li>- La participation à la vie collective de la structure ou de l'implication des parties prenantes.</li> <li>- L'apprentissage de la démocratie en interne et en externe.</li> <li>- La capacité individuelle et collective d'initiative, d'innovation, d'esprit critique, d'autoévaluation, etc.</li> <li>- La loyauté des comportements.</li> </ul> </li> </ul>

Légende : ③ signifie voir le tableau ③ ci-après, etc.

\* Voir glossaire de mots-clés.

Tableau n° 2 : L'utilité sociale générée par la R.S.E des entreprises et des entrepreneurs de l'ESS

Des spécificités des OESS	→ Aux spécificités des utilités sociale générées par les OESS		
Des valeurs, principes et règles spécifiques	Les critères principaux : types et exemples	Indicateurs généraux : types et exemples	Indicateurs d'impact : types et exemples
<p><b>La R.S.E. ou Responsabilité Sociale des Entrepreneurs de l'Economie Sociale et Solidaire</b>, analysée selon les <b>trois dimensions</b> d'un <b>développement durable</b> (économiquement viable, socialement équitable, écologiquement durable).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La R.S.E. en interne :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ spécificité de la G.R.H. (salaariés et bénévoles),</li> <li>➤ association et implication des parties prenantes,</li> <li>➤ relations sociales et dialogue social.</li> </ul> </li> <li>• <b>La R.S.E. en externe :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ durabilité de l'entreprise (territoire et environnement social), → ⑦</li> <li>➤ solidarité générationnelle et intergénérationnelle, → ⑤, ⑥</li> <li>➤ ménagement de l'écosystème, → ⑥</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité du dialogue social en interne.</li> <li>- Contribution au dialogue social et au dialogue civil en externe.</li> <li>- Qualité des relations sociales (internes et externes).</li> <li>- Promotion individuelle et collective des parties prenantes.</li> </ul> <p><b>* Innovations économiques et sociales</b> susceptibles de contribuer simultanément à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>la viabilité</b> et au développement économique,</li> <li>➤ la répartition équitable de la valeur ajoutée,</li> <li>➤ la cohésion et la justice sociales en interne,</li> <li>➤ au ménagement de l'environnement et à l'équilibre de l'écosystème</li> <li>➤ <b>Indicateurs d'innovations</b> selon typologie J. SCHUMPETER (de procédés, de nouveaux biens, de nouveaux modes de distribution et d'échanges, d'organisation et de groupements d'entreprise)<sup>18</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicateurs de moyens pour de bonnes pratiques de R.S.E. interne :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord d'entreprise.</li> <li>- Convention collective.</li> <li>- Protection sociale complémentaire.</li> <li>- Plan de formation.</li> <li>- Information (fluidité, transparence...).</li> </ul> </li> <li>• <b>Indicateurs de résultat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction et régulation des conflits.</li> <li>- Réduction taux d'absentéisme.</li> <li>- Ratios écart de rémunération.</li> <li>- Taux de participation aux instances de concertation, coordination.</li> <li>- Indicateurs de non discrimination.</li> </ul> </li> <li>• <b>R.S.E. externe</b> Indicateurs de développement économique et social. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durabilité de l'entreprise sur son territoire.</li> <li>- Capacité de résistance à la délocalisation.</li> <li>- Contribution à la qualité et à la durabilité des emplois.</li> </ul> </li> <li>• <b>Indicateurs de contribution au ménagement de l'environnement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guide CNAR Environnement.</li> </ul> </li> <li>• <b>Responsabilité sociétale</b> Visualisation graphique des progrès accomplis (ou non) par système de notation interne (autoévaluation) ou externe (exemple notation VIGEO, de la responsabilité sociétale de la MAIF</li> </ul>	<p>Indices de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bon climat social interne.</li> <li>- Bonne image sociale en externe.</li> <li>- Contribution au dialogue social en externe (rôle des groupements d'employeurs de l'ESS de type GEIQ).</li> <li>- L'inter coopération (entreprises de l'ESS, mutuelles, banques coopératives).</li> <li>- Des effets de socialisation, du changement des modèles de consommation.</li> <li>- De concordance avec développement durable.</li> <li>- De l'éducation à l'environnement, à la santé, etc.</li> <li>- De mobilisation des ressources de la réciprocité (échanges non monétaires, entraide).</li> <li>- De restauration des « capacités »*, de l'autonomie, de l'implication des parties prenantes et, en particulier, des usagers.</li> <li>- De développement de liens sociaux par les échanges non monétaires et le réseau de dispositifs des finances solidaires.</li> <li>- De démocratisation de la culture.</li> <li>- De performance collective et des synergies développées par les nouvelles formes de coopération.</li> <li>- De développement d'une intelligence collective au sein de l'entreprise et des réseaux territoriaux (horizontaux) et professionnels (verticaux).</li> </ul>

\* «Capabilité » → glossaire Livret.

<sup>18</sup> Selon la typologie des innovations de J. SCHUMPETER.

**Tableau n° 3 : L'utilité sociale générée par les principes de la libre adhésion et de la double qualité**

<b>Des spécificités des OESS</b>	→ <b>Aux spécificités des utilités sociale générées par les OESS</b>		
<b>Des valeurs, principes et règles spécifiques</b>	<b>Les critères principaux : types et exemples</b>	<b>Indicateurs généraux : types et exemples</b>	<b>Indicateurs d'impact : types et exemples</b>
<p>③ Le principe de la « <b>double qualité</b> » liée au principe de <b>libre adhésion</b> (coopérative, mutualiste, associative) <b>des adhérents sociétaires</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adhésion volontaire et participation à l'activité de l'OESS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Responsabilité personnelle</b> de l'adhérent-sociétaire.</li> <li>➤ <b>Responsabilité collective</b> du sociétariat.</li> <li>➤ <b>Loyauté des sociétaires et des dirigeants *</b></li> <li>➤ <b>Confiance</b> réciproque adhérents ↔ administrateurs</li> <li>➤ ①, ②.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Education à la responsabilité individuelle et collective des sociétaires ou adhérents.</li> <li>• Apprentissage des règles de comportement responsable.</li> <li>• Apprentissage des principes et règles de la démocratie et des comportements citoyens (exercice des droits et des devoirs).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicateurs de moyens :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les formes d'organisation de la mobilisation, de l'animation, de la participation du sociétariat :</li> <li>- Plan de formation des adhérents et sociétaires.</li> <li>- Programme d'éducation coopérative, mutualiste ou associative des adhérents sociétaires.</li> </ul> </li> <li>• <b>Indicateurs de résultat :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicateurs de participation aux activités et au projet.</li> <li>- D'implication dans les activités et les actions ou les événements.</li> <li>- Taux de participation aux A.G.</li> <li>- Taux de participation aux instances de gouvernance, aux commissions de travail, etc.</li> <li>- De fidélisation des adhérents, des sociétaires.</li> <li>- Taux d'exclusion d'adhérents pour comportement frauduleux ou déloyaux.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indices de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des comportements coopératifs.</li> <li>- D'appropriation des valeurs, des principes et des spécificités méritoires des OESS.</li> <li>- D'appréciation du projet coopératif, mutualiste ou associatif de l'entreprise sociale.</li> <li>- De la progression de l'indice de confiance réciproque (adhérents ↔ OESS).</li> <li>- De la <b>loyauté *</b> des comportements des adhérentes ou sociétaire et des parties prenantes.</li> <li>- Et de leur implication personnelle et collective dans la vie de leur structure (ex. des journées portes ouvertes et éducation à l'environnement, Jardins de Cocagne).</li> </ul> </li> </ul>

\* Définition de la loyauté selon Daniel Coté.

**Tableau n° 4 : L'utilité sociale générée par le principe d'autonomie et d'indépendance**

Des spécificités des OESS	→ Aux spécificités des utilités sociale générées par les OESS		
Des valeurs, principes et règles spécifiques	Les critères principaux : types et exemples	Indicateurs généraux : types et exemples	Indicateurs d'impact : types et exemples
<p><b>Autonomie et indépendance</b> vis-à-vis de la sphère publique ou politique ou de tout autre obédience (religieuse, sectaire). Principe lié à celui de <b>libre adhésion</b> (ou de libre entrée, libre sortie) qui exclue l'obligation d'intégrer (de faire partie de...) une coopérative, une mutuelle ou une association.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elections libres, selon la règle une personne – une voix, à toutes les instances de gouvernement.</li> <li>➤ Pas de Président de droit ou de majorité de « membres de droit » (de l'administration publique...) → ②</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberté des élections des administrateurs et des organes de direction et de gouvernance.</li> <li>• Liberté des recrutements des dirigeants et cadres salariés.</li> <li>• Liberté des délibérations et des choix stratégiques de l'OESS.</li> <li>• Marge d'autonomie et d'initiative dans l'exécution d'une commande publique.</li> <li>• Capacité autonome d'innovation ou de créativité sociale ou sociétale.</li> <li>• ... et de conseil pour l'élaboration de politiques publiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des règles légales, réglementaires et statutaires propres à chaque type d'entreprise sociale (coopératives, mutuelles, associations), relatives à la tenue des A.G., de l'élection des administrateurs au C.A. et autres instances, de l'élection de la Présidence.</li> <li>• Respect des chartes d'engagement réciproques entre les administrations ou les collectivités publiques et les OESS.</li> <li>• Contributions à l'élaboration de politiques publiques (comité ou commission de consultations, de concertation...), à leur mise en œuvre, à leur co-évaluation.</li> </ul> <p><b>Indicateurs de résultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Composition nominative et qualité des membres administrateurs et des dirigeants élus.</li> <li>• Taux de participation aux Comités de suivi, aux instances de concertation, aux commissions thématiques mises en place par les collectivités publiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indices d'impact sur :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- La progression de la concertation, du dialogue civil.</li> <li>- Les rapports conventionnels entre la sphère publique et la société civile autonome (notamment sa composante E.S.S.).</li> <li>- La co-élaboration ou la co-opération (entre sphère publique et société civile) pour une meilleure prise en compte de l'intérêt général, des intérêts collectifs, du « bien commun », dans l'offre de « biens publics », de biens marchands ou biens mixtes.</li> <li>- La capacité de contribution innovante à la conception et à la mise en œuvre des politiques publiques (niveau local, niveau national, niveau international).</li> <li>- Traçabilité de ces contributions dans les dispositifs mis en œuvre.</li> </ul> </li> </ul>



**Tableau n° 5 : L'utilité sociale générée par le principe « d'acapitalisme » (lucrativité limitée ou non lucrativité)**

Des spécificités des OESS	→ Aux spécificités des utilités sociale générées par les OESS		
Des valeurs, principes et règles spécifiques	Les critères principaux : types et exemples	Indicateurs généraux : types et exemples	Indicateurs d'impact : types et exemples
<p>⑤ Les principes d'<b>acapitalisme</b> ou de <b>lucrativité limitée</b> (coop.) ou de <b>non lucrativité</b> (mutuelles, associations).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Réserves collectives impartageables.</b></li> <li>- Rémunération limitée du capital (coop.).</li> <li>- Répartition des excédents au prorata de l'activité (partie distribuable pour les coop.) des sociétaires.</li> <li>- <b>Non lucrativité</b> (assoc.)</li> <li>- <b>Bénévolat</b> des administrateurs et de «dirigeants» élus (transparence des indemnités....)</li> <li>- « <b>Juste prix</b> » (producteur ↔ consommateur).</li> <li>- Primauté du travail sur le capital. → ①, ⑤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution d'un capital collectif durable.</li> <li>• Résistance à la délocalisation.</li> <li>• Répartition équitable de la valeur ajoutée distribuée.</li> <li>• Place, rôle et contribution économique et sociale du bénévolat.</li> <li>• Recherche du « juste prix » : en interne et en externe (pour les producteurs et pour les consommateurs, ou pour les usagers, ou pour les commanditaires publics ou privés).</li> <li>• Participation aux principes et aux modalités du commerce équitable, des finances solidaires, ... (au plan local, national, international).</li> <li>• Production de biens et services pour améliorer le bien être économique et social de la population.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'accumulation du capital collectif.</li> <li>• Transparence des règles de répartition (ex. rémunération des administrateurs).</li> <li>• Mesure des écarts de salaires (limitation de l'éventail des salaires)</li> <li>• Système de péréquation des tarifs (tourisme social, par ex.).</li> <li>• Indicateurs de participation aux instances de gouvernance ou de management participatif...</li> <li>• et aux instances de contrôle de gestion, d'audit, d'évaluation.</li> <li>• Indicateurs de participation financière au commerce équitable, aux placements éthiques, aux organisations et initiatives de solidarité nationales et internationales.</li> <li>• Clauses de « mieux disant social » et de « mieux disant environnemental » dans les cahiers de charges soumis aux fournisseurs nationaux et internationaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indices de la durabilité de l'entreprise sociale liée à l'accumulation des réserves impartageables.</li> <li>• Indices de la progression de l'éducation des consommateurs :             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ modèle de consommation,</li> <li>➢ reconnaissance de la valeur du travail des producteurs.</li> </ul> </li> <li>• La progression de la solidarité intergénérationnelle (transmission du patrimoine collectif d'une coopérative, d'une mutuelle, d'une association, ...).</li> </ul>

**Tableau n° 6 : L'utilité sociale générée par le principe « d'engagement volontaire au service de la communauté » (7<sup>ème</sup> principe de l'A.C.I.)**

Des spécificités des OESS	→ Aux spécificités des utilités sociale générées par les OESS		
Des valeurs, principes et règles spécifiques	Les critères principaux : types et exemples	Indicateurs généraux : types et exemples	Indicateurs d'impact : types et exemples
<p>⑥ <b>L'engagement volontaire au service de la communauté</b> = 7<sup>ème</sup> principe de l'A.C.I. (1996)</p> <p>Existence d'un objectif explicite de participation à réalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de l'intérêt général</li> <li>- d'intérêts collectifs</li> <li>- du « bien commun »</li> </ul> <p>→ Débordement de l'intérêt individuel et collectif des adhérents sociétaires.</p> <p>→ Solidarité intragénérationnelle.</p> <p>→ Solidarité intergénérationnelle. → ⑦</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Création volontaire « d'avantages externes » collectifs</b> au bénéfice de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une collectivité</li> <li>- Une communauté (sociale, professionnelle)</li> <li>- Un territoire → développement local (cf. ⑦) → schéma joint du halo sociétal</li> <li>- <b>Avantages externes* créés</b> (économiques, sociaux, sociétaux).</li> <li>- <b>Coûts externes* évités</b> (économiques, sociaux, sociétaux).</li> </ul> </li> <li>• <b>Innovation contribuant à l'amélioration de la solidarité :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne à la structure,</li> <li>- Territoriale,</li> <li>- Nationale,</li> <li>- Internationale,</li> <li>- <b>Intragénérationnelle,</b></li> <li>- <b>Intergénérationnelle,</b></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemples de création volontaire <b>d'avantages externes</b> (ou bénéfices sociaux) au bénéfice d'une collectivité plus large que celle des adhérents ou sociétaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>- De type économique (valeur ajoutée économique) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emplois durables,</li> <li>- Baisse des prix à la consommation, à qualité égale ou améliorée,</li> </ul> </li> <li>- De type social ou sociétal,</li> <li>- De type environnemental ou écologique,</li> </ul> </li> <li>• Calcul ou estimation des <b>coûts externes</b> épargnés (à la société, à la collectivité territoriale...). Ex : Coût de réhabilitation ou de reconstruction d'habitats dégradés, de quartiers ou de bâtiments incendiés... ; coût du chômage ; coût de réhabilitation de sites naturels, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indices de création de valeurs économiques induites (activités économiques, emplois, réserves...) dans les périphéries successives du « halo sociétal ».</li> <li>• Indices d'enrichissement du capital social d'une communauté, d'un territoire.</li> <li>• Indices d'amélioration du climat social, de la cohésion sociale, de l'égalité des chances...</li> <li>• Estimation des coûts sociaux évités.</li> </ul>

**Tableau n° 7 : L'utilité sociale générée par l'implication des entreprises de l'ESS dans le développement territorial**

Des spécificités des OESS	→ Aux spécificités des utilités sociale générées par les OESS		
Des valeurs, principes et règles spécifiques	Les critères principaux : types et exemples	Indicateurs généraux : types et exemples	Indicateurs d'impact : types et exemples
<p>⑦ <b>L'implication volontaire dans le développement territorial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enrichissement du <b>capital social</b> local.</li> <li>- Contribution à un <b>projet global de développement local durable.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Contribution à l'élaboration d'un projet global de développement local durable.</b></li> <li>- <b>Contribution à l'enrichissement du capital social* du territoire</b> (Putnam).</li> <li>• Participation aux réseaux territoriaux et au maillage des réseaux (coordination des acteurs du développement local) (Coleman).</li> <li>• Montage des partenariats.</li> <li>• Mise en cohérence des trois dimensions : <ul style="list-style-type: none"> <li>- économique,</li> <li>- sociale,</li> <li>- écologique,</li> </ul> d'un développement durable.</li> <li>• Développement solidaire : <ul style="list-style-type: none"> <li>- territorial,</li> <li>- intra-générationnel,</li> <li>- inter-générationnel.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributions formelles (écrites, orales...).</li> <li>- Phase diagnostic partagé.</li> <li>- Phase élaboration projet.</li> <li>- Phase mise en œuvre.</li> <li>- Phase suivi, évaluation.</li> <li>• Relations partenariales établies.</li> <li>• Engagements pluriannuels avec collectivités territoriales.</li> <li>• Taux de participation aux instances d'élaboration et de pilotage.</li> <li>• Création, participation active, fonctionnement des réseaux territoriaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>- temps dédié,</li> <li>- coût,</li> <li>- production du réseau.</li> </ul> </li> <li>• Exemple d'articulation positive : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Economique – social (emploi, insertion...).</li> <li>- Environnement – social (santé).</li> <li>- Economie – environnement – social (SIAE...).</li> <li>- Economie – environnement (économie énergie, nouvelles activités dans le secteur environnement, etc.).</li> </ul> </li> </ul> <p>→ mesure des résultats et autoévaluation (notation) des progrès accomplis. Ex. des guides du CNAR (DEVUSE), des Jardins de Cocagne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indices de progression d'une démarche de <b>coopération</b> entre les acteurs publics et privés du développement local.</li> <li>• Indices d'enrichissement du <b>capital social*</b> du territoire.</li> <li>• Indices d'une meilleure <b>coordination des acteurs.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ... d'une meilleure mutualisation des expériences, savoirs-faire,</li> <li>- d'une intelligence commune ou partagée.</li> </ul> </li> <li>• Indices d'évolution positive du modèle de développement durable → <b>diagramme EULER</b> (surface de recoupement des trois sphères : économique, sociale ou sociétale, éco-systémique).</li> </ul>

\* Capital social → glossaire.  
Diagramme EULER (schéma)

**Tableau n° 8 : L'utilité sociale liée à la couverture des besoins non satisfaits ou mal satisfaits par le marché ou les interventions publiques**

Des spécificités des OESS	→ Aux spécificités des utilités sociale générées par les OESS		
Des valeurs, principes et règles spécifiques	Les critères principaux : types et exemples	Indicateurs généraux : types et exemples	Indicateurs d'impact : types et exemples
<p>® <b>La couverture des besoins</b> de producteurs, de consommateurs, d'usagers, <b>non satisfaits ou mal satisfaits par le marché ou les interventions publiques</b> (Etat, CT).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mise en œuvre volontaire du <b>principe de compensation</b> (John RAWLS),</li> <li>➤ et des <b>capabilités</b> (Amartya SEN) pour le choix d'un <b>projet de vie</b> et la mise en œuvre des conditions pour le réaliser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des besoins mal couverts.</li> <li>- Participation des consommateurs ou des usagers à la formulation du besoin.</li> <li>- Construction d'une offre ajustée à un besoin mal identifié.</li> <li>- Non discrimination à l'accessibilité de biens créés pour les publics les moins favorisés ou pour ceux souvent discriminés.</li> <li>- Transversalité des projets et identification des liens entre différents biens et services offerts (éducation et santé, logement et santé, nourriture et santé, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d'études de faisabilité, de marché.</li> <li>- Enquêtes auprès de publics visés.</li> <li>- Modalités de diffusion de l'information relative aux nouveaux biens et services créés.</li> <li>- ... et sur l'accessibilité du bien ou service.</li> <li>- Eventuellement, procédure de recrutement, sélection des publics visés (ex. : IAE).</li> <li>- Amélioration du taux de couverture du besoin (individuel ou collectif) pour les publics les moins favorisés ou les publics discriminés (logement social).</li> <li>- Amélioration de l'accessibilité du bien ou du service.</li> <li>- Résultats : dénombrements, taux de couverture.</li> <li>➤ Indicateurs des démarches qualité de l'insertion par l'activité économique <b>CEDRE</b> de <b>COORACE</b></li> <li>➤ Indicateurs de la <b>démarche qualité développement durable des Jardins de Cocagne</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indices d'amélioration de l'éducation des consommateurs (ex. : marché des produits bio, santé, biens culturels, habitat, énergie).</li> <li>- Indices d'amélioration de la cohésion sociale (dans un groupe social, une communauté, un quartier,...).</li> <li>- Indices d'amélioration de l'égalité des chances pour des CSP les moins favorisées.</li> <li>- Indices d'amélioration de la sociabilité ou de la vie sociale.</li> <li>○ Guide CEDRE – COORACE</li> <li>○ Guide Jardins de Cocagne.</li> <li>- Principe de compensation (John RAWLS).</li> <li>- Projet de vie.</li> </ul>

<sup>i</sup> ou des cabinets de consultants, d'audit, d'évaluation retenus par ces administrations publiques.