

Etude de Cas: La Base / The Working World (Buenos Aires – Argentine)

[Felipe Zalamea](#), novembre 2011



Lire article sur [Pangea Sostenible](#)

Résumé :

La finance solidaire au service des entreprises récupérées et des coopératives de production du Grand Buenos Aires.

1. Identité de la fiche

- Nom: The Working World / Fondo Solidario La Base
- Nom synthétique: La Base
- Structure juridique: ONG (aux USA), Fondation (en Argentine)
- Etat: Actif
- Date de création: 2004
- Nombre de salariés: 5 (à temps partiel)
- Nombre de volontaires: -
- Adresse postale : USA: 228 Park Ave S / New York, NY – 10003 ; Argentine: Talcahuano 215, 1B / 1013 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Téléphone: (+54-11) 4382-1520
- Site web: www.theworkingworld.org

2. Domaine d'activités

- Catégorie : finance solidaire
- Portée : locale (sièges à Buenos Aires, Leon (Nicaragua) et New York)
- Contexte : urbain, périurbain

3. Description

Les débuts: problématique et création

En 2002, l'Argentine vit une crise économique dévastatrice, la pire qu'elle ait subi au cours des dernières décennies. La parité entre le peso et le dollar est abandonnée, le secteur bancaire s'effondre et l'économie entre dans une récession sévère. Dans pratiquement tous les secteurs de production, des entreprises – en majeure partie des usines – se déclarent en faillite, arrêtent toute production et sont abandonnées par leurs propriétaires. En réponse à cette situation, les travailleurs s'organisent en coopératives et mettent en œuvre différentes actions pour récupérer les entreprises et leur emploi.

Il est à noter que le mouvement des entreprises récupérées a commencé bien avant la crise de 2002, plus exactement en 1998 où l'on peut citer quelques cas emblématiques comme l'Industrie Métallurgique et Plastique Argentine. A cette époque, les motifs pour lesquels les travailleurs récupéraient une entreprise étaient principalement liés à la non-exécution des modalités des contrats de travail, les licenciements massifs injustifiés et les fraudes financières. Avec l'arrivée de la crise en 2002, le mouvement s'intensifie, le principal motif des récupérations d'entreprises étant cette fois l'abandon de celles-ci. En 2003, les Canadiens Avi Lewis et Naomi

Klein viennent en visite à Buenos Aires pour rendre compte de près du processus de récupération des usines et du contexte sociopolitique dans lequel il se déroule. Un an plus tard, ils projettent pour la première fois le documentaire « The Take » (87 minutes), donnant ainsi une visibilité internationale au mouvement et à son slogan : « Occuper, résister, produire ».

L'économiste Brendan Martin est l'un des fondateurs de The Working World ([link](#)), l'ONG enregistrée aux Etats-Unis par l'intermédiaire de laquelle se gère le Fond Solidaire La Base et qui reçoit les dons qui l'alimentent. Vers le milieu de 2004, après une projection de « The Take » à New York, Brendan s'est approché de Avi Lewis pour parler de l'expérience des usines récupérées en Argentine et du coopérativisme. Quelques mois plus tard se créait l'ONG et le Fonds Solidaire La Base, qui commence à fonctionner en décembre 2004 avec 100 000 ARS (pesos argentins, environ 18 000 euros) et les usines récupérées du documentaire « The Take ».

Le concept: idées, innovation, technologie sociale

Les travailleurs savaient qu'aucun miracle économique ou politique ne serait à même de leur rendre leurs emplois, ils ont donc décidé de les récupérer. La création de coopératives de travail leur a permis de rompre avec la dichotomie patron-employés et de mettre en place des mécanismes horizontaux d'organisation et de prise de décision : on applique le principe « un travailleur = une voix » dans des assemblées ouvertes à tous et à toutes. Selon les données du Ministère du Travail, en 2010, il existait déjà 280 entreprises récupérées, principalement dans le Grand Buenos Aires.

Dans la plupart des cas, tous les employés gagnent le même salaire et participent à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise récupérée, sans qu'importe la position qu'ils ou elles occupent dans l'entreprise. De plus, dans le cadre de cette structure, les bénéfices sont réinvestis dans la croissance de l'entreprise, raison pour laquelle ont pu être conservés non seulement des milliers de postes de travail mais qu'en plus se sont créés de nombreux nouveaux postes.

Dit ainsi, le processus semble aisé. La première étape consiste à former la coopérative de travail, qui ensuite demande l'autorisation à la court qui traite les faillites de venir faire une inspection de l'usine et de vérifier que tout y est. S'ils découvrent que les propriétaires ont vendu du matériel sans autorisation, une action légale permet à la coopérative de prendre le contrôle de l'entreprise, et suite à la présentation d'un plan de ventes, de reprendre les activités. La dernière étape consiste dans l'expropriation de l'entreprise de ses anciens propriétaires et le transfert des biens à la coopérative, par l'intermédiaire de l'application de la loi d'expropriation.

La thèse de doctorat de Brendan "s'était centrée sur le coopérativisme comme alternative de développement centrée sur le travail et l'équité dans la distribution. Pour sa recherche, il avait visité la région de Mondragon, en Espagne, où un projet coopérativiste communautaire avait permis une augmentation prononcée du niveau de vie sur quelques dizaines d'années."

Le Fonds Solidaire La Base, dont le siège se trouve à Buenos Aires, a commencé à attribuer des prêts sans collatéral à des usines récupérées à partir de décembre 2004. Des prêts productifs ajustables aux besoins de projets ponctuels, mais tous destinés à consolider la stabilité et la croissance des coopératives. Il s'agit de renforcer le « travail avec un vrai pouvoir de décision », comme le décrit Julián, membre de l'équipe de La Base, qui explique le fonctionnement du Fonds : ils travaillent en coopération avec les coopératives, étudient les projets ensemble et décident comment investir l'argent du prêt.

En l'absence de collatéral, les prêts se basent sur les principes de l'engagement et du risque partagé. De plus, La Base a pour politique non pas de transférer de l'argent aux coopératives, mais de payer directement les fournisseurs des biens de production de chaque projet. L'ensemble du processus est totalement transparent, ce qui réduit le risque moral et autorise une « punition collective » aux entreprises qui gèreraient les fonds de façon malhonnête – chose qui n'est arrivée que très rarement. Quand les pertes encourues le sont de « bonne foi », la Base les assume et réduit les fonds disponibles pour les autres coopératives. Le bouche à oreille a étendu son travail à d'autres usines récupérées et plus tard, à d'autres coopératives de production.

Evolution: problèmes affrontés et solutions mises en œuvre

Récupérer l'entreprise n'était pas une garantie de succès en soi, en particulier dans l'après-crise, étant donné que les marchés de crédits restaient congelés, les dettes calculées en dollars et la stabilité économique tardait à revenir. Dans le cas des usines, le manque d'accès au crédit était la préoccupation principale, dû au fait que la plupart d'entre elles exigeaient un capital initial relativement élevé pour pouvoir commencer à produire et une ligne de crédit flexible pour pouvoir fonctionner.

En principe, chaque projet auquel parvient un prêt de La Base se doit d'être un exemple de bonnes pratiques et de planification mais l'environnement incertain empêche les coopératives de songer à un horizon de plus d'un mois, ce qui rend difficile l'élaboration d'une stratégie à long terme. D'autre part, des problèmes exogènes

comme, par exemple, le taux d'inflation élevé ou les barrières juridiques représentent des obstacles difficiles à surmonter, il est aussi très compliqué de mettre fin à de mauvaises pratiques de gestion. Bien que l'un des objectifs soit l'autosuffisance des coopératives, le thème reste délicat et se mentionne peu : pour certaines usines, La Base n'est qu'un support tandis que pour d'autres, il existe une dépendance vis-à-vis des prêts qu'elle attribue pour fonctionner.

Depuis ses débuts, la demande de crédit dépasse l'offre et le manque de fonds a limité l'ampleur du travail de La Base. Pour satisfaire cette demande et comme partie d'un processus d'expansion, en 2008, ils se sont enregistrés sous le statut d'une fondation en Argentine, ils ont commencé à travailler dans d'autres villes et ont créé des liens de coopération avec d'autres organisations et avec le Gouvernement.

Problème: L'offre de formations proposée par le Gouvernement n'est pas adaptée aux besoins. Solution ?

Objectifs

- Démocratiser la gestion de l'entreprise.
- Renforcement de l'autonomie des travailleurs (empowerment).
- Faciliter la création et l'expansion des coopératives de production, ainsi que le processus de récupération des entreprises.

Activités:

- Principale: Crédits solidaires aux coopératives de production.
- Secondaires: Promouvoir la création et la croissance des coopératives de production. Appuyer les coopératives en vue de l'amélioration de leur gestion (plan de ventes).

Bénéficiaires / Clients

Coopératives de production (et ses travailleurs)

Bailleurs

Dons en provenance des USA; Fonds du Gouvernement (prêts à taux d'intérêt réduits).

Autres acteurs impliqués

Autosuffisance et autogestion

La Base est autogérée et travaille à la promotion de l'autogestion des coopératives avec lesquelles elle fonctionne. La Base n'est pas encore autosuffisante.

4. Analyse

Résultats obtenus

En 2008, Brendan a gagné le prix Help Argentina: www.helpargentina.org/en/node/637

Actuellement, La Base est un fonds de 500 000 ARS (environ 90 000 euros) avec un portfolio d'au moins 536 prêts réalisés et un taux de remboursement de 97%. Étant donnée l'hétérogénéité des coopératives, les prêts vont de 5 000 ARS (environ 900 euros) à 40 000 ARS (environ 7200 euros), en versements d'une semaine d'avance et un taux nominal d'intérêt d'environ 18% annuel. Actuellement, la moitié des prêts est attribuée à des usines récupérées et l'autre à des coopératives de production ; en moyenne, les crédits sont de 17 000 ARS (environ 3 000 euros) pour un terme de 3 mois.

Protection et création de milliers de postes de travail.

Analyse SWOT

- Faiblesses: Ils dépendent de dons. Manque de vision à long terme de la part des coopératives avec lesquelles ils travaillent.
- Opportunités: Augmentation de la quantité de fonds disponibles pour le microcrédit. Année mondiale des coopératives (2012). Dans un contexte de crise, on assiste à la création de plus de coopératives. Le modèle peut se dupliquer facilement dans d'autres pays.

- Forces: Augmentation du portefeuille de prêts (croissance de la demande). Relation de confiance avec les coopératives (contact direct, travail en commun). Croissance et renforcement du réseau des coopératives. Expansion vers plusieurs villes en Argentine, Amérique Latine et USA.
- Menaces: Situations de dépendance des coopératives qui reçoivent les prêts. Manque de formations adéquates pour répondre à la croissance à moyen et à long terme. Inflation débridée et autres facteurs exogènes.

Soutenabilité

- Economique: Malgré le fait qu'ils dépendent de l'octroi de dons, le portefeuille de La Base a augmenté de façon constante depuis le moment de sa création. Le taux de remboursement est de 97% et bonne maîtrise de la structure des coûts.
- Sociale: Travailler directement avec les coopératives, dans un contexte de confiance, a eu et continue à avoir un impact positif. Des milliers de postes de travail ont été sauvés et se sont créés, démocratisation de la prise de décisions dans les entreprises et amélioration du modèle de gestion des coopératives auxquelles ont été octroyés des prêts.

Reproduction de bonnes pratiques et transfert de technologies sociales

La Base est potentiellement le centre d'un réseau de collaboration entre coopératives et de commercialisation de leurs produits, centre nécessaire puisqu'il s'agit d'être sur le même pied que des entreprises privées sur le marché. D'ailleurs, Julian fait remarquer que le manque de pertinence dans les formations fournies par le gouvernement et le manque de connaissances en termes de marketing constituent des obstacles primordiaux pour la croissance des coopératives. Le réseau une fois consolidé, l'étape suivante consistera à promouvoir les bonnes pratiques et à mettre en œuvre la soutenabilité, tout en créant un environnement propice pour que les travailleurs puissent générer et reproduire les changements positifs dans le reste de la société, de façon autogérée.

Les difficultés que doivent affronter les coopératives pour se financer ne sont pas exclusivement la conséquence de la crise de 2002 et n'ont pas disparu avec la récupération de l'économie argentine: le secteur bancaire impose des conditions qui ne correspondent pas du tout avec la réalité des coopératives et les taux d'intérêt sont trop élevés. Au cours de la période qui a suivi la crise, la priorité du mouvement a été de récupérer le secteur industriel et de conserver les emplois, dans l'actualité la priorité va plutôt à la création d'emplois dignes et de promotion de la démocratie au travail.

Bien que La Base dépende encore des dons pour couvrir ses frais de fonctionnement, son modèle a démontré des résultats notables et peut être dupliqué dans d'autres pays où il existe aussi des mouvements de récupération d'entreprises et de travail autogéré, comme au Brésil, Paraguay, Uruguay et au Venezuela. D'ailleurs, ils possèdent déjà un siège en fonctionnement au Nicaragua et en mai 2011, ils ont ouvert une succursale à New York, où la crise actuelle provoque l'augmentation du chômage et où le mouvement coopératif se renforce.