



# ••• FICHE 1.1 – QU'EST-CE QU'UNE INITIATIVE SOLIDAIRE?

## ••• CONTEXTE ET ENJEUX

- La **loi ESS de 2014** définit l'économie sociale et solidaire (ESS) comme «**un mode d'entreprendre**» et une population d'entreprises spécifiques dont la finalité ne peut être la seule recherche de profit et qui appliquent certaines règles de gouvernance et de gestion démocratique.
- La **notion d'initiative** est souvent utilisée par les promoteurs de l'économie solidaire pour affirmer que **l'ESS est un enjeu de citoyenneté économique** et pas seulement **une affaire d'entreprises** (et d'entrepreneures) fussent-elles sociales.
- Cette notion est aussi mobilisée par les acteur-ices du développement local, de la transition écologique citoyenne, des circuits courts alimentaires, du développement communautaire<sup>1</sup>, des droits culturels, des initiatives de femmes en économie, des communs, etc.
- Souvent utilisée, elle est rarement définie. Une meilleure caractérisation de la notion d'initiative est utile pour **saisir la dimension politique et citoyenne de l'ESS** que la seule notion d'entreprise ne permet pas d'appréhender pleinement.

## ••• DÉFINITIONS

- Les **initiatives solidaires** sont issues de **dynamiques collectives ascendantes** prises par des acteur-ices non institutionnelles.
- Elles désignent à la fois une **capacité d'agir ou d'entreprendre collectivement** et le **commencement d'une action**.
- Ce sont des démarches de **socialisation et d'organisation territorialisée** de pratiques et d'engagements réciproques qui s'ancrent dans le **vécu quotidien** des personnes et mettent à l'épreuve leurs **modes de vie**.
- Elles facilitent une **réappropriation citoyenne d'enjeux globaux** (réchauffement climatique, alimentation durable, diversité culturelle, pouvoir d'agir des habitant-es, etc.) à partir d'expérimentations concrètes et territoriales.
- **Solidaires**, les initiatives favorisent **l'entraide** entre pairs, la **coopération** entre parties prenantes et **l'expression collective** entre acteur-ices partageant des expériences et préoccupations communes.
- La dimension organisationnelle des initiatives est indéterminée et plurielle. Elle ne se concrétise pas nécessairement à terme dans le cadre d'une entreprise à développer. La notion d'initiative permet de saisir le **processus de création d'activité** – «**de l'idée au projet**» - en amont de la formalisation d'une organisation. Elle recouvre aussi la **mise en réseau territoriale et les coopérations entre différentes organisations et acteur-ices locaux-les** (du producteur au consommateur) en aval de la gestion d'une entreprise.
- Les initiatives s'appuient sur des **collectifs articulant engagements personnels et citoyens, organisations productives et actions politiques**. La notion d'initiative permet de rendre compte de la **double dimension économique et politique** de dynamiques multi-parties prenantes. Ces initiatives qui créent de l'activité économique et des richesses territoriales peuvent aussi avoir pour visée la transformation sociale.



1. « Les Nations Unies définissent le développement communautaire comme « un processus par lequel les membres d'une communauté se rassemblent pour prendre des mesures collectives et générer des solutions à des problèmes communs », Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Community\\_development](https://en.wikipedia.org/wiki/Community_development), consulté le 09/05/2022.



## ••• L'ACCOMPAGNEMENT DES INITIATIVES SOLIDAIRES: UNE RÉFÉRENCE POUR LES MEMBRES DU MES

La référence à la notion d'initiative est fréquente dans les documents des structures membres du MES:

L'ARDES, « Association Régionale pour le Développement de l'Économie Solidaire (...) », a été créée en 1994 par un collectif de citoyen·nes qui souhaitaient **accompagner les initiatives citoyennes et solidaires** sur leurs territoires.

« Une **initiative solidaire** est portée par des **citoyen·nes impliqué·es** pour leur ville, leur quartier, leur immeuble... qui veulent **créer et gérer ensemble des services** destinés à améliorer leurs conditions de vie; mieux vivre ensemble; promouvoir une économie respectueuse des humain·es et de l'environnement; parfois créer des emplois de qualité. Ces projets s'inscrivent dans différents domaines: alimentation, commerce équitable, tourisme, écoconstruction, services aux personnes et de proximité, lien social, culture, éducation populaire, environnement, recyclage... »

« Nous souhaitons y affirmer une vision de la société centrée sur l'entrepreneuriat collectif, **les initiatives utiles socialement**, et la gestion des communs comme les ressources environnementales. »

« **Répondre aux besoins des habitant·es** en faisant avec elle·ux et avec les acteur·ices locaux·les, **soutenir des initiatives qui changent le présent en construisant l'avenir**, voilà des points de repère fondamentaux de l'action de l'Apes. »

« Il (le PES21) contribue au **renforcement des capacités d'agir de chacun·e** en apportant écoute, conseils et informations. Il donne la possibilité à tou·tes les **porteur·ses d'initiative** de croire en leur projet et les accompagne de la façon la plus humaine possible. »

« Ces **initiatives artistiques et culturelles** se sont construites sur la base d'une économie plurielle, cherchant à développer de nouvelles activités qui répondent à des besoins non satisfaits. (...) Il s'agit en particulier d'inventer les dispositions juridiques et fiscales pour que les **initiatives citoyennes sans but lucratif** ne soient plus systématiquement tirillées entre les logiques marchandes et les logiques d'administration publique. »

Le MES Occitanie s'est engagé à mettre en visibilité les **initiatives alimentaires solidaires** en capitalisant les bonnes pratiques à partir d'un processus de participation des citoyen·nes, en particulier des personnes précaires. Pour favoriser l'expérimentation et l'essaimage, il prévoit un **livret plaidoyer en faveur de la démocratie alimentaire** à destination des collectivités locales pour mieux accompagner les initiatives citoyennes locales .



## ••• SOUTENIR LES INITIATIVES, L'EXEMPLE DE LA POLITIQUE ESS DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS



L'APES a accompagné le **Conseil Départemental du Pas-de-Calais** dans la mise en place de sa **politique de l'ESS**. L'originalité de cette politique est de viser le soutien des **initiatives issues du budget citoyen du Pas-de-Calais**. Cette approche cible explicitement la promotion des «idées citoyennes» et les «initiatives locales et responsables» par choix et stratégie. Il s'agissait de se démarquer des nombreux dispositifs d'appui à la création d'entreprises et d'activités de l'ESS existants dans la région. En outre, la loi NOTRe a accéléré ce positionnement du Conseil départemental sur le développement local par les initiatives des habitant·es plus que par le soutien habituel aux SIAE (Structures d'Insertion par l'Activité Économique) et aux entreprises sociales. Il s'agit de donc de «guider, d'accompagner et d'appuyer des idées citoyennes en intégrant des pratiques d'économie sociale et solidaire, d'innovation sociale, de coopération».

L'autre originalité tient aux **modalités d'accompagnement et de financement des initiatives** par le Conseil départemental. Reposant sur un AMI (Appel à Manifestation d'Intérêt) et non un appel à projet classique, la démarche vise à accompagner les acteur·ices qui souhaitent prendre collectivement une initiative plutôt que de mettre en concurrence des projets et de procéder à une sélection de dossiers sur critères par des expert·es. Ainsi, à partir d'une présentation en quelques lignes des idées d'initiatives, les citoyen·nes sont invité·es à participer aux **comptoirs à initiatives citoyennes**, des ateliers collectifs animés par des partenaires locaux·les de l'ESS. Une fois formalisés, les **projets sont labellisés** par un comité de labellisation composé des services du Département, des partenaires et surtout, **des ambassadeur·ices qui sont d'ancien·nes lauréat·es**, ayant déjà bénéficié de l'appui de cette politique. Autrement dit, des citoyen·nes participent au processus de labellisation qui est à la fois un gage de reconnaissance,

de confiance et de crédibilité vis-à-vis d'autres partenaires et financeurs de l'écosystème ESS, en particulier les fondations.

Les projets labellisés peuvent participer aux **votes du budget citoyen** qui est la modalité de financement des projets. Le **vote fait connaître les projets auprès des habitant·es** de leur territoire et les incite à mobiliser un collectif en faisant campagne. Pour ce faire, les porteur·ses peuvent bénéficier d'un **atelier «communication de mon projet»** pour mobiliser les réseaux sociaux et les médias locaux. Le tournage d'une vidéo courte et percutante est aussi proposé. L'évaluation financière est secondaire par rapport à celle des pratiques et du vote par les habitant·es. Contrairement à d'autres dispositifs, **aucun cofinancement n'est demandé**, le soutien pouvant aller jusqu'à 90% du budget du projet. En revanche, être lauréat·e ouvre la possibilité d'un tour de table de financeurs.

En 2021, 120 idées ont été déposées, et 146 personnes ont participé aux temps de rencontres. 74 projets ont été déposés, dont 54 proposés au vote. 11 825 votant·es ont désigné 49 lauréat·es pour un budget total de **572 151 euros**, enveloppe en augmentation depuis la première édition. Cette politique est un outil à la fois pour toucher les citoyen·nes et initiatives hors réseau et pour faciliter l'acculturation à l'ESS pour les populations du département. En outre, elle facilite le repérage et la participation de citoyen·nes en complémentarité des responsables de têtes de réseaux au **comité départemental de développement de l'ESS**, instance de concertation de la politique de l'ESS.

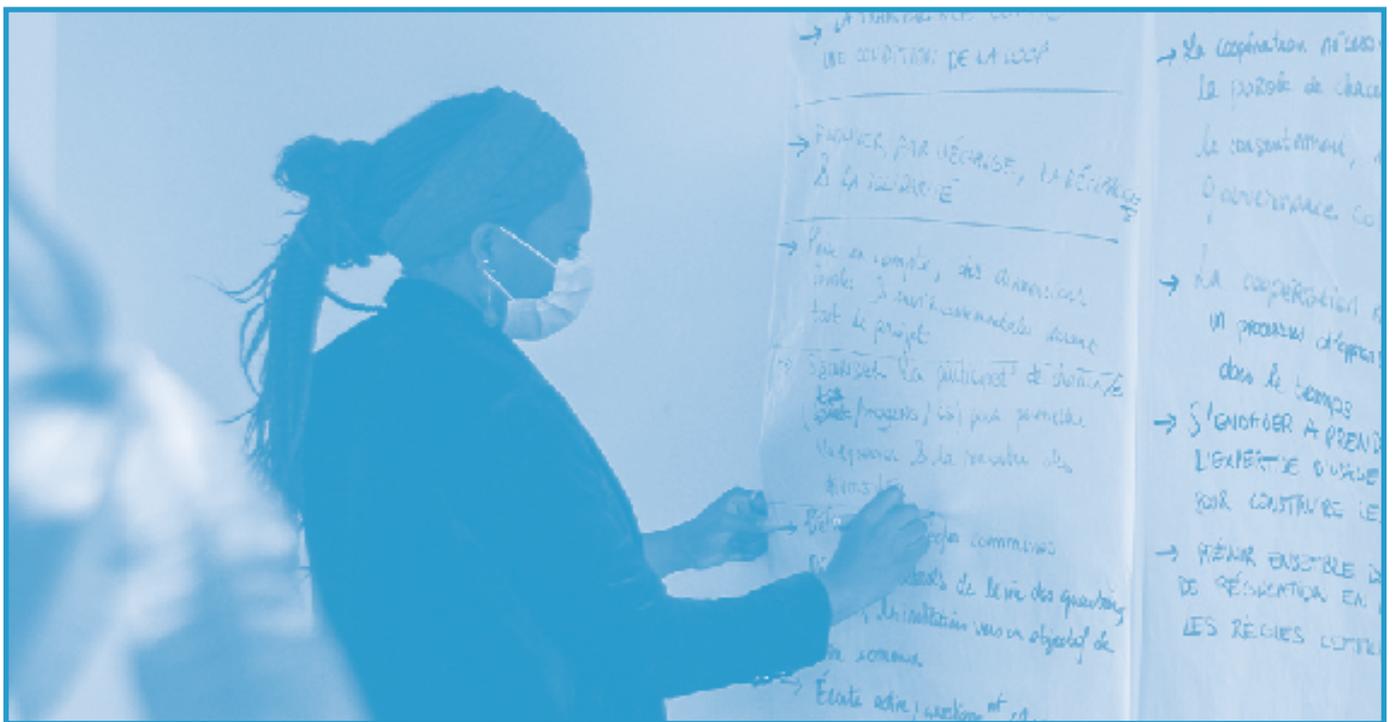
## ••• RÉFÉRENCES

- APES (2020), *L'Apes en 2020. Ses perspectives pour 2021*, [http://apes-hdf.org/\\_docs/Fichier/2021/11-210611032403.pdf](http://apes-hdf.org/_docs/Fichier/2021/11-210611032403.pdf)
- APEAS (2012) *Accompagner le développement de l'économie solidaire sur les Territoires, L'approche des poles d'initiatives locales d'économie solidaire en région PACA.*
- Approches coopératives (Novembre-Décembre 2020), *L'ARDES en Normandie, Promouvoir l'économie solidaire*, n°8
- <https://www.ardes.org/wp-content/uploads/2021/01/Approches-Cooperative-8-FRA.pdf>
- Commissariat général au développement durable (2019), *L'action citoyenne, accélératrice de transitions vers des modes de vie plus durables*, Paris, Direction de la Recherche et de l'Innovation, <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Théma - L'action citoyenne Accélératrice de transitions vers des modes de vie plus durables.pdf>, consulté le 10/05/2022.
- Dacheux, É. & Goujon, D. (2016). *Les promesses théoriques des recherches sur les initiatives solidaires : l'exemple du délibéralisme.* in *Revue Française de Socio-Économie*, 16, p.201-214.
- Gardin, L., (2006). *Les initiatives solidaires : La réciprocité face au marché et à l'État.* Toulouse: ERÈS.
- Gardin, L. & Laville, J.-L. (2007). *L'économie solidaire en Europe : initiatives locales et services de proximité.* In J.-L., Laville (Eds.), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris: Hachette, p. 77-105.
- Guérin, I., Hersent ; M. & Fraisse, L. (2011). Introduction. In I. Guérin ; H. Hersent & L. Fraisse (Eds.), *Femmes, économie et développement : De la résistance à la justice sociale*, Toulouse: ERÈS, p.7-27.
- Hersent M. et Palma Torres A. (2014), *L'économie solidaire en pratiques*, Toulouse, ERÈS.
- Le Réveil de Berck, « Pas-de-Calais : 49 lauréats pour le Budget citoyen », (consulté le 07/07/2022) <https://lereveildeberck.nordlittoral.fr/131133/article/2021-11-30/pas-de-calais-49-laureats-pour-le-budget-citoyen>
- Transiscope, *Le portail d'accès unique aux projets de la transition écologique et sociale!* <https://transiscope.org/>, consulté le 10/05/2022
- UFISC, *Manifeste de l'UFISC pour une autre économie de l'art et de la culture*, <https://ufisc.org/l-ufisc/manifeste/download/7/100/20.html>, consulté le 07/07/2022.
- UFISC, *Livret de connaissances et d'analyses. Initiatives artistiques et culturelles en territoires ruraux et jeunes adultes : quelles dynamiques?* (consulté le 10/05/2022) [http://www.ajiterculture.org/uploads/8/9/2/7/89274214/03\\_20200210\\_web\\_connaissance\\_ufisc.pdf](http://www.ajiterculture.org/uploads/8/9/2/7/89274214/03_20200210_web_connaissance_ufisc.pdf)
- OPALE (2016), *Art, culture et économie solidaire. Dix récits d'initiatives* [https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2016-guide-cc\\_opale\\_version\\_web\\_def\\_23sept16.pdf](https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2016-guide-cc_opale_version_web_def_23sept16.pdf)





# ••• FICHE 1.2 - QU'EST-CE QUE LA CITOYENNETÉ ÉCONOMIQUE?



## ••• CONTEXTE ET ENJEUX

- L'économie solidaire peut se définir comme l'«ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens» (Laville, 1999, p. 127).
- Parler de citoyenneté économique, c'est d'abord ne pas laisser aux seuls dirigeants d'entreprises, économistes et gestionnaires, le **monopole du discours et de l'expertise économique**.
- Elle renvoie à une **conception plurielle de l'économie**, à commencer par la **diversité des motifs de l'agir économique**. L'impulsion réciprocaire ou l'engagement citoyen peuvent être à l'origine de création, production et consommation de richesse, sans être réductible au comportement intéressé des agents économiques.
- Il s'agit d'une réappropriation citoyenne et du **pouvoir d'agir économique à partir de l'expérience quotidienne**, consciente et collective des travailleur·ses, consommateur·ices, bénévoles, habitant·es, etc.
- La citoyenneté économique implique une **reconnaissance des capacités et des compétences de chaque personne**, une **attention réciprocaire au pouvoir d'agir** de chacun·e en tenant compte des assignations sociales et discriminations économiques qui les entravent.
- La citoyenneté économique ouvre à une approche élargie de l'économie qui ne se réduit pas au **marché (coordination par la concurrence)** et aux **échanges monétaires**.
- Elle invite aussi à une **approche plurielle de la démocratie**. Au-delà d'une **acception strictement socio-politique de la citoyenneté** (républicaine, participative et/ou contestataire), la démocratie prend tout son sens quand elle interroge l'ensemble des pratiques socio-économiques dans toutes les sphères de la société: de l'entreprise à la grande distribution en passant par la famille et la répartition genrée des soins à autrui.
- Dans cette perspective, la **démocratisation de l'économie** suppose que les usager·es, consommateur·ices, salarié·es, contribuables, revendiquent un droit à l'information et un pouvoir de décision sur les arbitrages et allocations des ressources qui les concernent.

## ••• DÉFINITIONS

La citoyenneté économique comprend différentes définitions. Aussi, nous distinguons ici, les acceptations mobilisées par les membres du MES au regard de leurs pratiques.

### Pour les membres du MES

- Une première acception est celle d'agir sur l'économie à partir des **actes de la vie quotidienne** (travailler, consommer, échanger, habiter, se déplacer, s'engager, etc.).
- Elle se manifeste notamment à travers des initiatives socio-économiques qui expérimentent **d'autres manières de produire, d'échanger et de consommer** à partir de l'auto-organisation et du vécu, des besoins et aspirations, de l'entraide et des solidarités des acteur-ices du territoire.
- Une autre acception renvoie à la recherche d'un **juste prix négocié** par un **partage équitable de la valeur ajoutée** entre les parties prenantes (de la productrice à la consommatrice) d'une filière ou dans un territoire.
- Enfin, la citoyenneté économique dans les entreprises de l'ESS renvoie à des processus de **décision démocratiques et participatifs** qui donnent du **pouvoir aux travailleur-ses et parties prenantes dans l'entreprise** (exemple des SCIC).

### Autres acceptations possibles

La citoyenneté économique relève aussi de la construction collective de **contre-discours, expertise et proposition citoyennes** sur des enjeux économiques, sociétaux et de la transition écologique. On pense notamment aux campagnes et plaidoyers des ONG<sup>1</sup> et têtes de réseaux comme par exemple la défense par l'UFISC de la diversité des initiatives culturelles ouvrant à de nouvelles politiques publiques de la diversité (cf. dernière campagne «L'art est public» ou plan de revitalisation culturelle).

- Les **droits à l'information, à l'interpellation et à l'expérimentation** des citoyen-nes-contribuables sur (un autre) usage de l'argent public, de la mesure et de la répartition des richesses dans et entre territoires. Ici, c'est l'exercice collectif d'un droit de regard et d'influence sur l'allocation des ressources issues des prélèvements fiscaux par les pouvoirs publics.



1. Comme par exemple le calcul de l'empreinte carbone globale des plus grandes entreprises françaises par OXFAM France <https://www.oxfamfrance.org/rapports/climat-cac-degres-de-trop/>, consulté le 10/05/2022.



## ••• LA CITOYENNETÉ ÉCONOMIQUE: UNE VALEUR PRIMORDIALE DU MES ET SES STRUCTURES TERRITORIALES

«Je pense que **notre valeur primordiale, c'est la citoyenneté**. Nous sommes ancrés dans un quartier populaire, et nous avons l'intention d'y rester parce que ce qui nous anime c'est la volonté de coconstruire des projets avec les habitants dans les domaines de l'art, de la culture et du développement durable.» (ARDES<sup>1</sup>)

« (...) il y a une vision plus liée à l'éducation populaire, qui dérive du mouvement associatif, c'est-à-dire comment des citoyen·nes se regroupent pour répondre à un besoin.» (ARDES<sup>2</sup>)

«Créer de la confiance et de la **coopération entre citoyen·nes, entreprises solidaires, entreprises locales et collectivités**.» (Apes<sup>3</sup>)

«Mission du PES21: **Promotion de l'engagement citoyen** et dynamisation de la démocratie locale» (PES21<sup>4</sup>)

«La prise en compte de la diversité demande à revivifier nos organisations locales, de travail, de vie, par une culture démocratique plus ancrée. C'est réfléchir à ce que constituent les initiatives culturelles comme «espaces publics d'expression des personnes» et plus largement nos territoires comme «lieux de communs». C'est coconstruire les politiques d'intérêt général, collectivement, avec la pluralité des parties prenantes, à toutes les échelles - locale, nationale, internationale - et travailler l'enjeu démocratique du pouvoir d'agir de chacun·e avec de nouvelles formes de contributions, de délibération et de décisions des citoyen·nes.» (UFISC<sup>5</sup>)

1. ARDES (2020) *Une aventure collective: L'ARDES*, 2020, p.43

2. Idem p.8

3. APES (2020) *L'Apes en 2020, Ses perspectives pour 2021*, p.8

4. Évaluation de l'utilité sociale du Pôle de l'économie solidaire 21, p.8

5. UFISC (2021) *L'art est public*, [https://www.mobilisationculturelle.org/uploads/8/9/2/7/89274214/220217\\_lartestpublic\\_plateforme.pdf](https://www.mobilisationculturelle.org/uploads/8/9/2/7/89274214/220217_lartestpublic_plateforme.pdf)

## ••• LE MANIFESTE DU MES: LA CITOYENNETÉ ÉCONOMIQUE COMME UN DROIT FONDAMENTAL ET LA DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE COMME PROJET POLITIQUE.

Bérénice Dondeyne (MES Occitanie) rappelle que dès «2015, lors du 1er Congrès National du Mouvement pour l'Économie Solidaire, un appel avait été lancé "L'Économie solidaire, c'est vous!"<sup>1</sup> ». C'était déjà affirmer que l'économie solidaire n'est pas qu'une question d'entrepreneures ou d'expertes mais plutôt un **espace ouvert à chaque personne, dès lors qu'est interrogé le fonctionnement économique et social dans lequel s'exercent ses droits fondamentaux.**»

En 2021, le *Manifeste pour une citoyenneté favorisant la démocratie économique*<sup>2</sup> se présente comme un projet politique, fruit d'une écriture collective mobilisant au-delà du MES. Il affirme «*l'urgence de restaurer la démocratie économique car l'économie portée par les citoyens et les citoyennes est celle qui ose proposer des alternatives socio-économiques solides et durables face à une mondialisation néo-libérale prédatrice de ressources naturelles, destructrice des droits humains fondamentaux et génératrice d'inégalités sociales*». Cette déclaration politique s'appuie sur 6 piliers qui constituent un cadre de co-apprentissage et de réalisation individuelle et collective:

1. Se Réapproprier l'Économie par l'exercice de la démocratie économique;
2. Promouvoir l'économie sociale et solidaire comme un mouvement citoyen porteur d'un projet politique d'émancipation individuelle et collective;
3. Renouveler la démocratie comme condition de notre vie politique;
4. Oser une économie solidaire et populaire porteuse de justice sociale;
5. Reconnaître l'engagement citoyen de proximité sur l'ensemble des territoires;
6. Réactiver la citoyenneté comme condition de la transition et de la résilience.

Comme le propose Bérénice Dondeyne, il s'agit d'inscrire la citoyenneté économique dans un processus de droit fondamental: «**la démocratie économique** en est l'expression la plus aboutie et la plus centrale, elle **devra être perçue comme consubstantielle aux droits humains et culturels fondamentaux**. Elle devra confirmer que les citoyen-nes ont un pouvoir d'agir et peuvent imaginer et co-décider de l'économie qui les concerne.»

## ••• RÉFÉRENCES

- Dondeyne B., «*La démocratie économique, plus qu'une réappropriation citoyenne, un droit*» dans Combes J., Lasnier B., Laville J-L. (2022), *L'économie solidaire en mouvement*, Toulouse: ERES

1. <https://www.le-mes.org/L-Economie-Solidaire-c-est-vous.html>

2. MES France (2021), *Manifeste pour une citoyenneté favorisant la démocratie économique* (UFISC <https://www.le-mes.org/Manifeste-Pour-une-citoyennete-favorisant-la-democratie-economique.html>)





# ••• FICHE 1.3 – COMMENT ACCOMPAGNER ET CONSOLIDER LES INITIATIVES?

## ••• CONTEXTE ET ENJEUX

- **L'accompagnement des projets d'ESS** s'est diversifié, spécialisé, thématiqué et technicisé depuis une vingtaine d'années s'appuyant sur une pluralité de dispositifs nationaux et régionaux.
- Depuis 2003, le **Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)** a bénéficié à plus de 62 000 structures employeuses d'utilité sociale (95% d'associations). Initié par une politique publique de l'emploi en lien avec la Caisse des Dépôts et des financements européens, le DLA est cofinancé par de nombreuses collectivités territoriales et associe les réseaux et fédérations locales. Il peut être un espace de concertation des accompagnements adaptés aux besoins comme en témoigne **l'animation par OPALE du Centre de Ressources sur la filière Culture (CRDLA)**.
- Les quinze dernières années ont vu l'apparition de **nouveaux-les acteur-ices de l'accompagnement**: incubateurs, formateur-ices, fabriques à initiatives... comme en témoigne par exemple l'annuaire et la cartographie établies par l'AVISE – «Se faire accompagner» – recense pas moins de 176 structures d'accompagnement d'ESS en France<sup>1</sup>. Comme toute cartographie, elle ne saurait être exhaustive de postures et compétences d'un champ très mouvant et diversifié, notamment des acteur-ices d'accompagnements sectoriels, en particulier des réseaux, fédérations, agences territoriales, centres de ressources spécialisés, etc.
- Les collectivités locales, à travers entre autres les politiques locales de l'ESS, ont progressivement **formalisé et financé des parcours et chaînes de l'accompagnement**.
- L'accompagnement de structures de l'ESS tend à devenir **un marché public** avec une mise en concurrence par appel d'offre et des exigences accrues en matière d'évaluation chiffrée.
- Pour certaines **structures locales du MES** (PES21 et ARDES), l'accompagnement a été une **mission historique** et reste structurante de leur identité et du financement de leurs emplois salariés.
- Les structures locales du MES doivent **faire valoir la spécificité et la plus-value de leur accompagnement** en complémentarité des acteur-ices existantes et auprès des politiques publiques d'accompagnement.



## ••• POINTS DE VIGILANCE

- Les structures locales du MES doivent faire face au formatage des **dispositifs d'accompagnement** de plus en plus descendants, **formalisés en appel d'offre, cloisonnés en lots par prestataire**, ciblés sur certains publics, facturés à l'heure et évalués par des indicateurs quantitatifs et économiques. Ces dispositifs prennent parfois mal en compte les spécificités de l'accompagnement des projets, initiatives et entreprises d'économie solidaire.
- En dépit de cette difficulté récurrente bien qu'elle prenne différentes formes selon les membres ayant participé à la recherche action, **les modalités d'accompagnement par des structures de l'ESS demeurent diversifiées** selon les territoires, les organisations missionnées, les politiques publiques territoriales, les articulations entre fédérations, réseaux locaux d'acteur-ices et dispositifs.

1. <https://www.avise.org/annuaire-des-acteurs>



## ••• DÉFINITIONS

Plusieurs critères peuvent être mobilisés pour distinguer les pratiques d'accompagnement des structures d'accompagnement au sein des écosystèmes locaux de l'ESS.

Le premier est relatif aux objets:

- Accompagnements **généralistes et/ou spécialisés** par exemple: accompagnement à la reprise d'activités, accompagnement à la création sous forme coopérative, ou encore dédiée aux associations artistiques et culturelles);
- Accompagnements à **l'émergence, au développement, au financement et/ou au changement d'échelle;**
- Accompagnements à la **création d'activités et/ou d'entreprises** et à leur reprise.

Un second critère de distinction tient aux postures et méthodes:

- Accompagnements **individuels et/ou collectifs;**
- Accompagnements **plus ou moins formalisés** par une procédure écrite et inscrite dans le dispositif de financement ou reposant essentiellement sur la relation accompagnée / accompagnateur·ice;
- Accompagnements **professionnalisés** et/ou par les **pair-es;**
- Accompagnements **réciprocitaires** qui établissent une relation de coopération entre accompagnateur·ice et accompagnée·e et/ou **descendant** par transfert de savoirs techniques et d'outils de gestion.
- Accompagnements qui s'appuient sur les **savoirs expérimentiels** des acteur·ices et/ou sur les **compétences professionnelles et techniques** des accompagnateur·ices.



## ●●● PRATIQUES DU MES

L'accompagnement par les structures du MES est conçu comme une ressource réciprocaire pour les acteur·ices de l'ESS qui en bénéficient. Il est pensé de manière horizontale, dans le respect des droits culturels<sup>1</sup> et dans la continuité des valeurs de l'éducation populaire (pédagogie active, émancipation, développement des capacités, etc.). Cela se traduit concrètement par cette approche spécifique de la relation humaine, comme pilier de l'accompagnement.

**Le fil rouge** de cet accompagnement spécifique **est une relation entre:**

- Le-la ou les porteur·ses de projet, à savoir un individu ou un collectif
- Et l'accompagnateur·ice, au sein de la structure d'accompagnement, en lien avec d'autres personnes de la structure, apportant une dimension spécifique.
- **Cette relation entre personnes** se noue à partir d'un premier contact téléphonique ou physique, qui, pour enclencher une relation ultérieure de qualité, **constitue une forme d'accueil inconditionnel** par une écoute particulière, c'est-à-dire **sans formatage ni jugement**. Cet accueil ouvert et cette écoute respectueuse portent à considérer toute personne comme douée d'un pouvoir d'agir. Cette approche, ancrée dans la culture du mouvement<sup>2</sup>, est de plus en plus difficile à concilier aux dispositifs de financement, qui, par recherche d'efficience, contrôlent les parcours types des porteur·ses de projets, les temps consacrés à chaque tâche (...), et ciblent de plus en plus les publics à accueillir.
- **Pour illustrer ce propos**, voici un exemple rapporté à la communauté lors d'une des visites apprenantes. Une accompagnatrice a partagé une difficulté récurrente dans l'accueil des nouveaux·lles porteur·ses de projet. Quand elle répond au téléphone lors des permanences, elle est toujours perturbée par l'enjeu de trouver la «bonne case» dans laquelle inscrire la personne reçue. D'une part, elle ne se sent pas pleinement à l'écoute de la personne tant qu'elle n'a pas trouvé dans quelle case la loger pour poursuivre sereinement la conversation et d'autre part, lorsque le «placement» de la personne dans un «public cible» de l'un des financeurs de son poste ne se fait pas rapidement, elle se sent contrainte de constater l'échec d'insertion dans un dispositif. Et dans ce cas, elle a 2 options: soit elle écourte l'appel en culpabilisant de ne pas accueillir correctement la personne, soit elle l'écoute malgré la culpabilité de prendre illégitimement du temps sur un financement qui ne cible pas ce type de personne.



Se positionner par rapport aux référentiels de l'accompagnement:

- **L'accompagnement plutôt généraliste** que statutaire (dispensé par les têtes de réseaux associatives ou coopératives). De même, si la spécialisation sectorielle de la structure accompagnante implique des savoirs contextuels et expérientiels souvent un peu spécifiques, l'accompagnement qu'elle apporte n'enferme pas le-la porteur·se de projet dans un univers spécifique. Par exemple, des membres de l'Ufisc peuvent accompagner des projets «agri-culturels»<sup>3</sup>.
- Un positionnement en **complémentarité de l'offre existante**.
- Des accompagnements à **l'émergence** (de l'idée au projet), à **la création** ou à **la consolidation** (dispositif DLA et dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise dans l'ESS – PES21).
- Un accompagnement **individuel et collectif par mise en réseau** différent des incubateurs, espaces de co-working et CAE.
- Plus rarement positionné sur le montage et la recherche de financements et le changement d'échelle sinon par une approche d'animation et de coopération territoriale (cf. fiches 2.7, 2.8 et 2.9).
- Une attention à l'utilité sociale dans ses différentes dimensions, davantage qu'à un seul impact social.
- Respect des droits culturels et des principes de l'éducation populaire.

1. « Les **droits culturels** désignent les **droits**, libertés et responsabilités pour une personne, seule ou en groupe, avec et pour autrui, de choisir et d'exprimer son identité, et d'accéder aux références **culturelles**, comme à autant de ressources nécessaires à son processus d'identification », <https://www.cairn.info/revue-l-observatoire-2008-1-page-9.htm>

2. Cf Fiche 2.2: « l'économie solidaire n'est pas qu'une question d'entrepreneur·es ou d'expert·es mais plutôt un espace ouvert à chaque personne, dès lors qu'est interrogé le fonctionnement économique et social dans lequel s'exercent ses droits fondamentaux. »

3. Un projet agricole peut se définir par sa caractéristique première d'imbriquer dans ses valeurs et ses activités les questions agricoles et culturelles.

## ••• LES PRATIQUES DES STRUCTURES LOCALES DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE

- Pour certaines structures locales du MES, l'accompagnement d'initiatives locales et de projets de création d'activités est une **mission historique et structurante**. Les projets accompagnés partagent souvent des caractéristiques communes.
- L'accompagnement de **projets collectifs** et **d'initiatives citoyennes** considérés comme différents et complémentaires par rapport aux dispositifs classiques de création d'entreprises (y compris de l'ESS).
- Un accompagnement «**sur mesure**» plus que «formaté» qui suppose une **posture de coconstruction et la coopération** avec les porteur-ses de projet ainsi que la mise en place de groupes de travail.
- Un «**accompagnement entre pair-es**» au sein de collectifs facilités par les structures territoriales ou les fédérations (UFISC) ou dans le cadre de dispositif de Transfert de Savoir Faire, TSF expérimentés et animés par OPALE en partenariat avec des réseaux et fédérations.
- Un **accompagnement par la recherche-action** avec transfert de méthodologies et interventions de chercheur-ses facilitant la dimension réflexive de l'accompagnement.
- Un **accompagnement formatif** qui valorise les ressources, capacités et savoir-faire et favorise leur appropriation par échanges d'expériences, des visites apprenantes (ARDES, PES21).
- Une relation ancrée dans la durée et inscrite dans un maillage territorial au-delà d'une simple prestation contractuelle.
- Des **modèles économiques hybrides** qui mixent ressources marchandes, non marchandes et non monétaires.
- La **participation des usager-es** aux services créés.



## ••• RÉFÉRENCES

- AVISE, *Se faire accompagner. Cartographie de l'accompagnement*. <https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/cartographie-de-laccompagnement>, consulté le 10/05/2022.
- ARDES, *Accompagner les porteur-euse-s de projet*, <https://www.ardes.org/accompagner-les-porteurs-de-projet/>, consulté le 10/05/2022.
- OPALE, *Accompagnement DLA*, <https://www.opale.asso.fr/rubrique49.html>, consulté le 10/05/2022.
- Larminat Luc, «De l'accompagnement d'initiatives à la coopération territoriale», dans Combes J., Lasnier B., Laville J-L., *L'économie solidaire en mouvement*, Toulouse: ERES, 2022.
- Récits d'accompagnements DLA individuels et collectifs de structures culturelles sur le site d'OPALE: <https://www.opale.asso.fr/rubrique118.html>



# ••• FICHE 1.4 - COMMENT VALORISER ET DIFFUSER COLLECTIVEMENT LES INITIATIVES?

## ••• CONTEXTE ET ENJEUX

- À côté de l'accompagnement à l'émergence et à la consolidation s'est structuré un **accompagnement à la diffusion et au changement d'échelle**.
- Celui-ci a tendance à considérer que seules les **initiatives qui se diffusent sur d'autres territoires ou qui provoquent des changements institutionnels** mériteraient le qualificatif d'innovation sociale.
- Il véhicule plus ou moins implicitement, notamment dans les appels à projet, un **modèle diffusionniste** inspiré de l'innovation technologique: R&D, prototypage, test, mise sur le marché, standardisation et duplication à l'échelle.
- Concevoir différemment la valorisation et la diffusion des initiatives solidaires invite à **se démarquer du seul référentiel «développement économique et création d'entreprises»** comme compétence structurante des politiques locales de l'ESS.
- Dès lors que les initiatives solidaires ne relèvent pas ni d'un statut, ni d'un code SIRENE, leur **évaluation statistique est complexe**. Aussi, leur valorisation combine souvent une **approche qualitative** par témoignages et portraits d'acteur-ices, mises en récit et vidéos d'initiative, etc., à une **approche quantitative par cartographie ou base de données** d'initiatives (BDIS, Transiscope) qui ne sont pas sans poser des enjeux d'actualisation et de capitalisation.



## ••• DÉFINITIONS

Plusieurs modèles/processus de diffusion des initiatives ou expérimentations (Pache et Chalencon, 2007; Richez-Battesti, 2015)

### Des pratiques souples au sein du MES

- La **«dissémination»** d'idées et de pratiques inspirantes par des porteur-ses n'ayant aucun lien direct avec les fondateur-ices de l'initiative. Ce mode de diffusion de pratiques inspirantes est fréquent et passe par des témoignages publics, des visites d'initiative, des échanges d'expériences, des présentations écrites ou vidéos sur Internet, etc.
- Un **«essaimage souple»** par création de structures autonomes reliées en réseau. Ce mode de diffusion est plus structuré et passe par l'adhésion à un réseau ou une fédération qui regroupe des initiatives similaires. Elles se revendiquent généralement de valeurs et pratiques communes et formalisent leur appartenance par une charte commune, une connaissance partagée, des transferts de savoir-faire, des projets partagés. Les réseaux MIRAMAP ou Artisans du Monde se rapprochent de ce mode de diffusion.

### Des pratiques plus structurées liées à la coconstruction de labels liés à l'émergence de nouveaux métiers (au sein du MES)

- Une **«duplication centralisée»** sur le modèle de création d'antennes locales ou label souvent suivi et mis à jour par l'association mère ou la fédération. À travers la conception et la maîtrise du label «Régie de quartier», le CNLRQ est le réseau membre du MES le plus proche ce de mode de diffusion.

### Des pratiques éloignées du MES

- Diffusion par une **«croissance externe»** reposant sur l'acquisition d'associations existantes.

## ••• LES PRATIQUES DE VALORISATION ET DE DIFFUSION DES STRUCTURES DU MES

- Valorisation par **visite apprenante, mise en débat public** des initiatives, organisation de rencontres publiques (forum régional de l'ESS, accélérateur de projets et remise de prix- MES Occitanie; Agora territoriale République de l'ESS - MES et PES 21, Dijon, juin 2021; Popmind, Orléans, Ufisc 2021).
- Recensement et **cartographie d'initiatives** et formalisation par **échanges de pratiques entre pair-es** (Couserans en transition, cf. fiche 2.7; Ufisc Ajiter, récit d'initiatives en territoires ruraux)<sup>1</sup>.
- **Mise en réseau territorialisée** des acteur-ices et construction de collectifs (club ESS des entrepreneurs de Béthune-Bruay - APES; réseau des jardins partagés normands - ARDES; réseau des relais locaux de l'économie solidaire - MES Occitanie en lien avec Chemins de la Transition; Lieux intermédiaires culturels à Plaine Commune, Pot Kommon suite à l'étude OPALE/Ufisc ).
- **Évaluation et valorisation de l'utilité sociale** par les paires dans le cadre de démarches progrès (PES21, APES, ARDES, MES Occitanie - Projets européens VISES et DEVISUS) (cf. fiche 1.6).
- La **recherche-action comme coproduction** entre chercheur-ses et acteur-ices de connaissance collective utile pour l'action (cf. fiche 2.5).
- **Espaces d'observation et de capitalisation** pour une meilleure connaissance du paysage ESS et échanges de ressources sur des initiatives (OPALE).
- Constitution de **charte de valeurs et de pratiques** (Manifeste UFISC pour une autre économie de la culture) et rattachement à des fédérations (MIRAMAP, CNLRQ)
- **Accompagnement de politiques publiques de soutien aux initiatives** (intervention de l'Apes sur le «budget citoyen» du Conseil départemental du Pas-de-Calais; accompagnement de Dijon Métropole par le PES 21 à la construction d'une politique publique d'ESS; participation du MES Occitanie à Toulouse Impact de Toulouse Métropole, appui à proposition du CSEA Ariège et au schéma directeur ESS de la Ville d'Albi).

### Améliorations des pratiques et points de vigilances

- Les acteur-ices du MES se situent entre **«l'essaimage ordinaire»** fondé sur le partage et la valorisation du vécu, la parole et la mise en réseau de ceux qui font.
- Et **«l'essaimage expert»** par formalisation, traduction et opérationnalisation de connaissances et de méthodes visant au changement institutionnel par **reconnaissance dans les politiques publiques**.
- Faire valoir les spécificités des pratiques de valorisation et de diffusion des projets accompagnés invite à **faire alliance** avec les acteur-ices et réseaux qui **se revendiquent du soutien aux initiatives citoyennes** distinct du modèle entrepreneurial: transition écologique citoyenne, développement local, développement social urbain, vie associative, droits culturels, etc.



## ••• RÉFÉRENCES

- Pache, A.-C. & Chalencon, G. (2007). Changer d'échelle: vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales. In *Revue internationale de l'économie sociale*, n°305, 32-48.
- Richez-Battesti, N. (2015). Les processus de diffusion de l'innovation sociale: des arrangements institutionnels diversifiés?. In *Sociologies pratiques*, 31, 21-30.
- Transiscope, Le portail d'accès unique aux projets de la transition écologique et sociale!, <https://transiscope.org/>

1. <https://www.ajiterculture.org/articles--actus/publication-etude-de-cas>.



# ••• FICHE 1.5 – QUELLES CONDITIONS POLITIQUES ET MATÉRIELLES DE L'ACCOMPAGNEMENT?

## ••• CONTEXTE ET ENJEUX

### Enjeux et points de vigilance politiques de l'accompagnement

- Un premier enjeu pour les structures membres du MES est de mieux situer l'accompagnement des initiatives dans leur projet associatif comme une mission historique et structurante (PES 21, ARDES), comme une pratique des adhérent·es ou des partenaires (APES, MES Occitanie), comme un laboratoire de pratiques émergentes (APES) ou comme un accompagnement sectoriel des associations artistiques et culturelles (OPALE).
- Un second enjeu sous-jacent renvoie aux statuts des porteur·ses de projet/ou collectifs accompagnés. Sont-ils de simples bénéficiaires ponctuels de l'accompagnement, voir un public ciblé par des dispositifs et politiques publiques? À quelles conditions peuvent-ils devenir des adhérent·es des structures locales du MES et des militant·es de l'économie solidaire?
- Envisager les personnes accompagnées comme des acteur·ices du territoire, voire de contributeur·ices à une économie solidaire plus que comme un public suppose de faire valoir et construire un discours sur les enjeux de société et de politiques publiques (transition alimentaire ou énergétique, pouvoir d'agir, lutte contre les inégalités, droits culturels, etc.) portés par les initiatives accompagnées.
- Une telle posture invite à assumer collectivement et défendre publiquement l'accompagnement des initiatives solidaires (cf. fiche n°1) et pas seulement le soutien à la création d'entreprises.
- Mais aussi à mieux mettre en évidence les plus-values des initiatives de l'ESS pour le développement des territoires.

### Les enjeux économiques de l'accompagnement

- Résister à la standardisation et à l'industrialisation de l'accompagnement: maintenir un accueil direct des porteur·ses de projet hors de l'orientation par les prescripteur·ices, valoriser autrement d'autres effets que par les indicateurs chiffrés imposés par les organismes financeurs, assumer et négocier (en coulisse) l'écart et le dépassement à la norme, coopérer et revendiquer le «sur mesure» auprès et avec les autres acteur·ices de l'accompagnement, etc.
- Couvrir une partie du coût de l'accompagnement par des ressources non monétaires: temps de travail militant, recours au bénévolat (PES 21), échanges informels et collectifs de compétences, effets externes de l'écosystème d'accompagnement (orientation vers les financements de têtes de réseau qui sont parfois réservés aux adhérent·es).
- Aller chercher des ressources et financements complémentaires sur d'autres politiques publiques (développement durable, politique de la ville) que le développement économique, l'emploi, l'insertion et l'ESS.





## ••• LES PRATIQUES DES STRUCTURES DU MES

- Gérer nationalement avec deux confédérations sectorielles (UFISC et COFAC) une mission de ressource pour le **dispositif local d'accompagnement pour la culture** (OPALE, centre de ressources DLA culture) pour enrichir les contenus des accompagnements des associations culturelles, participer aux conditions de la mise en œuvre nationale du DLA, résister au «tout entrepreneurial», veiller à l'articulation du dispositif avec les enjeux et acteur·ices du territoire.
- **Faire reconnaître ses pratiques** par les acteur·ices locaux·les de l'ESS et **négoier les spécificités de sa posture et de ses interventions** dans la chaîne régionale locale de l'accompagnement.
- **Interpeller collectivement avec d'autres structures d'accompagnement les collectivités locales** financeuses (Conseil régional) pour éviter son industrialisation, influencer les cahiers des charges et lots des appels d'offre, négocier des cadres collectifs d'évaluation.
- Maintenir un **contact et un accueil direct de porteur·ses de projet** par le bouche-à-oreille complémentaire aux **circuits formalisés d'orientation et de prescription** (ARDES, PES 21)
- **Mutualiser et transférer des compétences entre professionnel·les** au sein du milieu local de l'accompagnement ESS.
- Proposer des **critères et méthodes de valorisation non quantitatives** (témoignages, visites, débats publics, vidéos, etc.) des initiatives accompagnées alternatives aux indicateurs de «reporting» formatés et quantitatifs.



# ••• FICHE 1.6 - COMMENT ÉVALUER L'UTILITÉ SOCIALE DES INITIATIVES?

## ••• CONTEXTE ET ENJEUX

- Apparue à la fin des années 1990 dans les instances dirigeantes du monde associatif (CNVA-Comité National de la Vie Associative), l'utilité sociale renvoyait à cette période à la nécessité pour les **associations gestionnaires de services de valoriser leurs apports à la société** et leurs **contributions à «l'intérêt général»**.
- **Faire la démonstration de l'utilité sociale** de ses actions et résultats est devenu une exigence croissante des pouvoirs publics et des citoyen·nes dès lors que la **non-lucrativité** (ou lucrativité limitée) et la **gestion désintéressée** des associations ne suffisaient plus à justifier de financements publics spécifiques.
- Dans les années 2000, l'utilité sociale est revendiquée par de multiples acteur·ices et institutions comme: un marqueur d'une approche non statutaire du champ de l'ESS (exemple de la démarche progrès de l'APES); une labellisation de pratiques solidaires, équitables et écologiques (exemple du commerce équitable); un critère de nouveau statut d'entreprise (exemple de la SCIC); un critère de financement des appels à projet des collectivités locales ou des fondations; un objet de recherches (exemple du rapport Gadrey, 2004) et une méthode d'évaluation.
- Historiquement, **trois politiques publiques** ont façonné l'approche de l'utilité sociale par les pouvoirs publics: la **fiscalité des associations**; les **politiques d'emplois aidés** et la **loi sur l'économie sociale et solidaire**.
- La finalité d'utilité sociale (article 2) est devenu un critère d'élargissement de la définition champ de l'ESS et une condition de l'agrément **«Entreprise solidaire d'utilité sociale»** (ESUS).
- Dans les années 2010, la notion d'**impact social** va progressivement se diffuser et venir concurrencer celle d'utilité sociale sous l'influence de nouveaux acteur·ices (entrepreneur·euses sociaux), de financeur·euses (fondations, investisseurs privés), de nouveaux dispositifs publics (exemple des contrats à impact social), des organismes internationaux (social impact task force de l'OCDE), de cabinets conseil (exemple de KPMG) et d'école de commerce (exemple chaire entrepreneuriat social de l'Essec).
- Alors même que les **deux notions tendent à être confondues** dans le discours des décideur·euse publics, des financeur·euses et d'une partie même des **acteur·ices de l'ESS, les acteur·ices de l'économie solidaire se revendiquent d'une évaluation de l'utilité sociale** (du moins dans une acception plurielle et démocratique) tout en étant **critiques sur la mesure de l'impact social**<sup>1</sup>.
- Outre que le **cadre évaluatif de l'impact social** rompt avec la **«dimension identitaire» de l'utilité sociale** (Studer, 2021) comme critère spécifique à l'ESS, il induit une standardisation d'instruments de mesure et d'indicateurs qui ne sont pas sans incidences sur les projets et la gestion des associations.

## ••• DÉFINITIONS

- Il n'existe pas une définition unique et consensuelle de l'utilité sociale. Cependant, il est possible de distinguer **deux approches**.
- La première, réductrice et subsidiaire, se déduit des textes législatifs sur la fiscalité des associations et des emplois aidés. Une initiative ou une activité est qualifiée d'utilité sociale si elle **répond à des besoins sociaux non couverts par le marché et la puissance publique** et s'adressent à **des publics en insertion ou socialement vulnérables**.
- La seconde définition, plus généraliste, renvoie à la capacité d'une **organisation économique à finalité sociale à réaliser son projet/ou à remplir efficacement sa mission** et à valoriser **les effets externes de ses actions**.
- Cette définition ne précise pas a priori les critères d'utilité sociale car un projet produit des effets multidimensionnels. Ainsi Jean Gadrey (2006) distingue **cinq composantes: économique** (efficacité, coûts sociaux évités, nouvelles activités, réponse à des besoins non couverts...), **sociale** (insertion, égalité d'accès, mixité, diversité, lien social...), **politique** (coconstruction de l'intérêt général, citoyenneté active, éducation populaire, démocratie participative), **écologique et territoriale** (activités et emplois non délocalisables, circuits courts...).
- **L'article 2 de la loi ESS élargit les critères de l'utilité sociale**. Ainsi, «apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité» n'est qu'une des conditions possibles de l'objet social à remplir pour être qualifié d'entreprise d'utilité sociale. La «lutte contre les inégalités», l'«éducation à la citoyenneté», le renforcement de la «cohésion territoriale», le «développement durable» ou la «solidarité internationale» sont autant d'autres objectifs.

1. Sur ce point cf travaux de la Chaire ESS des Hauts-de-France, à laquelle contribue l'APES, notamment à travers le Guide *Évaluer l'utilité sociale de l'Économie Sociale et Solidaire* (Véronique Branger, Florence Jany Catrice, Samuel Pinaud et Laurent Gardin) [https://base.socioeco.org/docs/\\_img\\_pdf\\_alterguide-2014.pdf](https://base.socioeco.org/docs/_img_pdf_alterguide-2014.pdf)

- La **notion d'impact social** se distingue par rapport à celle d'utilité sociale car elle considère **les résultats** comme **les impacts** d'une activité **indépendamment des intentions et valeurs** de ses responsables, **de la finalité, des modes de gouvernance et du statut de l'organisation** qui les met en œuvre.
- Dans le cadre de l'impact social, il ne s'agit plus pour les associations de se différencier du secteur privé lucratif, mais d'en épouser les contours organisationnels afin de maximiser les effets souvent assez spécifiques de leur activité, souvent sans en observer les effets secondaires co-latéraux ou externalités. C'est souvent la dimension systémique et/ou transversale qui se perd dans l'approche par l'impact.
- Les impacts tendent à être confondus avec les résultats dès lors que l'évaluation externe les impute à la seule action de l'entreprise et les homogénéise à travers une **appréciation monétaire et quantitative**.



## ••• LES PRATIQUES DU MES

- Se définissant à partir de la finalité, des valeurs et des pratiques plus que du statut de l'entreprise, les structures locales de l'économie solidaire ont revendiqué l'utilité sociale comme une **référence des initiatives accompagnées**. «*Depuis plus de 20 ans, l'ARDES a accompagné une centaine de projets collectifs d'utilité sociale en s'attachant particulièrement à l'implication des citoyen·nes et usager·es, l'accessibilité économique des initiatives ou à la mixité de leurs ressources (marchandes, publiques, bénévoles)*»<sup>1</sup>
- L'utilité sociale est aussi un **marqueur identitaire de leur appartenance à l'ESS**: «*Parce qu'elles mettent l'humain au cœur de leur projet économique et social, les entreprises de l'ESS produisent des biens et des services ayant une utilité sociale et territoriale, et ont le souci permanent de l'amélioration de leurs pratiques.*»<sup>2</sup>
- Pour autant, les promoteur·ices de l'économie solidaire défendent une **liberté d'association et droit à l'initiative non subordonnée à la nécessité d'apporter la preuve immédiate de son utilité** aux pouvoirs publics tout en maintenant un **principe de responsabilité, notamment dans l'usage des financements publics**.
- Plusieurs structures territoriales d'économie solidaire ont construit des **démarches d'accompagnement, d'évaluation, de recherche-action et de formation à l'utilité sociale**. L'APES a mis en place une démarche progrès et co-écrit un alter-guide d'évaluation de l'utilité sociale<sup>3</sup>. Le MES Occitanie propose une méthode de co-évaluation de l'utilité sociétale des organisations fondée sur un dialogue entre parties prenantes (EVALUMIP<sup>4</sup>). L'ARDES a conduit des formations «Analyser et valoriser son utilité sociale». OPALE a proposé un outil de démarche de progrès sous forme d'autoportrait pour les acteur·ices culturels qui souhaitent se questionner sur leurs pratiques et les valeurs de l'ESS<sup>5</sup>.
- Ces démarches s'inscrivent dans une **approche délibérative, multidimensionnelle et procédurale** de l'évaluation. **Délibérative** car elles considèrent l'évaluation de l'utilité sociale comme un **débat sur ce qui compte et ne compte** pas au regard des

finalités collectives d'un projet/ou d'une initiative par le **dialogue et la participation de l'ensemble des parties prenantes**. **Multidimensionnelle** car les résultats pris en compte ne sont pas qu'**économiques mais aussi sociaux, politiques, écologiques et territoriaux** et les indicateurs ne sont pas réductibles aux seuls effets monétaires et quantifiables. Procédurale car l'évaluation s'inscrit dans une **démarche progrès d'amélioration continue des pratiques** plutôt qu'une expertise externe à critères et indicateurs standards. Ces processus d'évaluation de l'utilité sociale ont aussi en commun de mettre en mouvement les organisations qui s'y engagent, en prenant le risque de revisiter leurs dynamiques internes.

- Ces démarches se différencient d'une **approche économiste** qui privilégie la **mesure des impacts sociaux** imputable à une entreprise (ses résultats, réalisations et impacts) sans considération ni pour les valeurs affichées, ni pour les processus de production. Les méthodes d'évaluation privilégiées externes, quantitatives et standardisées sont souvent proposés par des cabinets conseils et des organismes de certification à partir d'indicateurs principalement économiques, ouvrant si possible à des valorisations monétaires et financières. (par exemple les techniques de mesure des coûts évités, etc.)

## ••• RÉFÉRENCES

- Branger V., Gardin L., Jany-Catrice F., Pinaud S. (2014). *Évaluer l'utilité sociale de l'ESS*, Alter'guide/Corus ESS, consulté le 17/06/2019, <https://chaires.org/wp-content/uploads/2018/09/8-160930022358.pdf>.
- Gadrey J. (2006), «L'utilité sociale», in: J-L. Laville, A. D. Cattani (Dir.) *Dictionnaire de l'autre économie*, Gallimard, Paris, p.641-651.
- PES21 (2020), *Évaluation de l'utilité sociale du Pôle d'économie solidaire 21*, <https://pole-economie-solidaire21.org/notre-utilite-sociale/>
- Studer M. (2021), *Utilité sociale, impact social. Quelles implications pour les modèles socio-économiques des associations?*, in Renault-Tinacci M. (Dir.), *Les modèles socio-économiques des associations: spécificités et approches plurielles*, La Documentation Française, Paris, p.241-257.

1. <https://www.ardes.org/formation-animer-collectivement-des-initiatives-solidaires/>  
2. APES, rapport d'activité 2020.  
3. Idem note 13  
4. <https://mes-occitanie.org/evalumip/>  
5. <https://www.opale.asso.fr/article673.html>



# ••• FICHE 2.1 – QU'EST-CE QUE L'ANIMATION TERRITORIALE?

## ••• CONTEXTE ET ENJEUX

- Les structures territoriales du MES se sont historiquement organisées autour de plusieurs missions au-delà de l'accompagnement d'initiatives solidaires.
- Parce qu'elles **s'adressent a priori à l'ensemble des acteur-ices, organisations et institutions d'un territoire** et que leurs adhérentes sont à la fois composites mixant personnes morales et physiques, leurs missions ne relèvent pas des fonctions classiques d'une tête de réseau centrées sur la mise en place de services aux membres d'un même secteur ou appartenant à un même statut (comme par exemple l'URSCOP).
- L'ancre territoriale des réseaux d'acteur-ices comme des activités accompagnées **rapproché historiquement l'économie solidaire des démarches de développement local et durable.**
- La capacité des initiatives solidaires soutenues à répondre à des enjeux de territoire plus larges a conduit les structures du MES à des **missions d'animation territoriale** nécessaires à la constitution d'écosystèmes locaux de l'ESS, à la sensibilisation et à la participation des habitantes, à la coopération avec d'autres acteur-ices économiques, à la co-construction des politiques publiques, à des interventions dans des formations et universités.
- La mission d'animation est consubstantielle au **tournant territorial de l'ESS**. Il ne s'agit plus uniquement de viser sectoriellement la croissance en volume des coopératives, mutuelles et associations mais bien d'accompagner les acteur-ices et réseaux de l'ESS avec les habitantes, les entreprises et les collectivités à **qualifier et répondre aux enjeux et besoins d'un territoire.**



## ••• DÉFINITIONS

- Bien que faiblement conceptualisée dans la littérature, l'animation territoriale peut se définir comme la **démarche qui met en relation les différentes parties prenantes d'un territoire autour d'un projet commun.**
- Reste que l'animation territoriale relève de **configurations très diverses** selon les **acteur-ices, organisations et institutions** qu'elle met en lien et les **finalités** qu'elle poursuit.
- Historiquement associée aux métiers du développement local, l'animation territoriale connaît un regain d'intérêt sur la coordination de l'ensemble des parties prenantes d'un territoire autour des **enjeux de transition écologique** mais également à l'intérêt suscité par la perspective **des communs** pour gérer les ressources matérielles et immatérielles d'un territoire.
- Centrée sur la **facilitation des relations interpersonnelles, inter-organisationnelles et interinstitutionnelles autour d'enjeux de territoire**, l'animation territoriale se distingue de l'ingénierie territoriale qui vise à l'agencement des acteur-ices et organisations autour d'une solution technique ou d'un dispositif institutionnel. Pour autant, l'animation et ingénierie territoriale s'articulent souvent.
- L'identification du **périmètre pertinent du territoire** est une des tâches de l'animation au regard des enjeux repérés et des parties prenantes impliquées. En ce sens, il s'agit souvent d'un **territoire construit** à partir des représentations croisées des acteur-ices, d'un diagnostic partagé sur ses richesses et du projet collectif qui se dessine.
- L'animation territoriale combine de **multiples compétences au croisement de plusieurs savoirs faire relationnels et techniques.** L'animation territoriale, c'est en effet orchestrer la définition collective d'un projet, la mobilisation et le dialogue entre des parties prenantes, la mise en récit d'un territoire, le montage des dossiers, la rédaction de fiches action, la recherche de solutions techniques, la planification, le déploiement et l'organisation d'un plan d'actions, la mise en réseau des acteur-ices et la structuration de collectifs, etc.

## ••• LES PRATIQUES DES STRUCTURES DU MES

Les pratiques d'animation territoriale des structures du MES sont multiples et varient selon les finalités et les parties prenantes impliquées. Le point commun de ces missions d'animation est **une ouverture des acteur-ices et initiatives de l'économie solidaire à travailler autour d'un projet de territoire** avec ses habitant-es, collectivités locales et entreprises qu'elles soient de l'ESS ou non. Aussi, l'animation territoriale peut prendre différentes formes:

- Accompagner à la **territorialisation de collectifs d'acteur-ices**, de réseaux thématiques (réseau des jardins partagés normands – ARDES) ou de clubs d'entrepreneurs (club ESS des entrepreneurs de Béthune-Bruay – APES; Club de porteurs de projet dans l'ESS, PES 21).
- **Se situer et agir dans les écosystèmes locaux de l'ESS** (fiche 2.8) pour créer des synergies entre porteur-ses de projets, structures et dispositifs d'accompagnement et de financement, têtes de réseau généralistes et sectorielles, élu-es et technicien-n-es à l'ESS, chercheur-ses et universitaires, etc.
- Favoriser la **coopération économique territoriale** (fiche 2.9) en réponse aux besoins des territoires en inventant de nouvelles régulations économiques.
- **Co-construire des politiques locales**, notamment de l'ESS (fiche 2.10) en associant initiatives, collectifs d'acteur-ices et têtes de réseaux à l'élaboration d'une feuille de route.
- **Faire mouvement autour d'une vision partagée du territoire** (fiche 2.11) qui mobilise politiquement les partenaires et donne un sens.
- Défricher de nouvelles thématiques et expérimenter de nouvelles pratiques par **l'expérimentation collective, la R&D territoriale et l'innovation sociale** (fiche 2.12)
- Agir avec les acteur-ices et réseaux de **la transition écologique citoyenne** (fiche 2.13)

### Postures et compétences

L'animation appelle à des postures et compétences diverses:

- Avoir une connaissance fine des acteur-ices, réseaux et institutions du territoire, finesse qui s'inscrit nécessairement dans le moyen et long terme.
- Prendre en compte l'ensemble des **habitant-es, entreprises, institutions** mais aussi richesses, **ressources et êtres vivants** d'un territoire;
- Construire **une légitimité politique et méthodologique** à même de faire travailler ensemble ESS, collectivités locales mais aussi les autres acteur-ices économiques du territoire.
- Faire preuve d'une **capacité d'écoute, de médiation et d'articulation** des représentations, des intérêts, des cultures organisationnelles et des temporalités d'une multiplicité d'acteur-ices.
- **Identifier les parties prenantes** incontournables pour répondre à un enjeu tout en veillant à l'expression et aux intérêts de ceux qui ont moins voix au chapitre.
- Cartographier les compétences et faire **converger les expertises et les expériences** pour qualifier collectivement les enjeux et les besoins d'un territoire.
- Définir le **territoire pertinent** autour d'un projet commun à partir d'une **représentation partagée** et des ressources des parties prenantes. Cela peut passer par un **diagnostic partagé** sur les enjeux et les solutions territoriales à mettre en œuvre. Cela peut se traduire par une **mise en récit** du territoire pour favoriser la mobilisation collective et transcender les intérêts de chacun-e.
- Inscrire l'animation dans la durée en suscitant des **engagements réciproques** des acteur-ices et **les coresponsabilités** des actions conduites.



## ••• RÉFÉRENCES

- APES, *Animation territoriale et ESS*, Laurent Courouble, [https://www.youtube.com/watch?v=r\\_b6q9P6yeI](https://www.youtube.com/watch?v=r_b6q9P6yeI), consulté le 08/07/2022
- Générateur BCF, <https://www.generateurbfc.fr/wp-content/uploads/2019/11/Livre-blanc-GBFC-VF.pdf>



# ••• FICHE 2.2 - COMMENT SE SITUER DANS UN ÉCOSYSTÈME TERRITORIAL DE L'ESS?

## ••• CONTEXTE ET ENJEUX

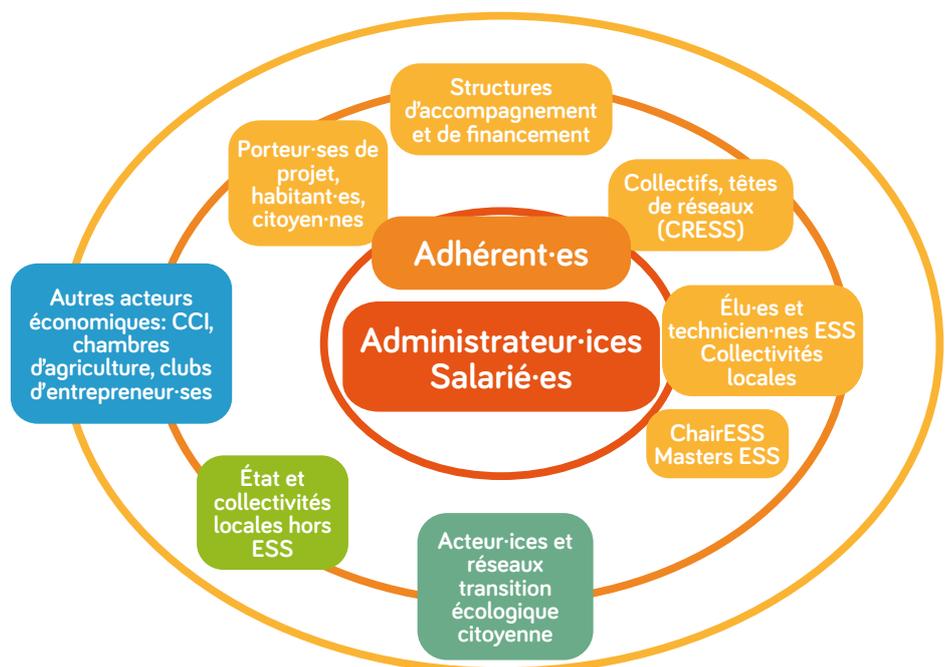
- Depuis quelques années, les acteur·ices des politiques publiques nationales et locales mobilisent la notion d'écosystème comme **un enjeu stratégique et un instrument d'action publique**.
- Le terme commence à se **diffuser dans l'ESS** dans les discours et écrits des élu·es et technicien·nes des collectivités locales, des agences (AVISE) et des réseaux de l'ESS (exemple de l'écosystème breton de l'ESS), y compris de l'économie solidaire (APES).
- La notion d'écosystème territorial est révélatrice d'une **densification, spécialisation et technicisation des acteur·ices, réseaux, structures et collectivités** qui agissent pour l'ESS dans les territoires.
- Hier pionnières, les structures territoriales du MES doivent aujourd'hui **faire valoir leurs spécificités et agir en complémentarité** avec d'autres acteur·ices, réseaux et structures.
- Un des enjeux pointés est de faire valoir la **dimension solidaire et citoyenne** face à un **référentiel de l'ESS plus entrepreneurial**.

## ••• DÉFINITIONS

- En **écologie**, un écosystème est un ensemble formé par une **communauté d'êtres vivants en interaction** (biocénose) avec son environnement (biotope). Les composants de l'écosystème développent un dense **réseau de dépendances**, d'échanges d'énergie, d'information et de matière permettant le **maintien et le développement de la vie** (Wikipédia).
- Un écosystème d'action publique renvoie plutôt à la notion d'**organisation en réseau** entre des **organisations autonomes** dans leurs projets et moyens de fonctionnement qui, sur un secteur ou territoire, **collaborent pour structurer un domaine** de l'action publique.

- Cette **interdépendance** ne repose pas sur des relations hiérarchiques ou contractuelles entre organisations. **On n'adhère pas à un écosystème, on y participe**. Ses frontières sont floues et espaces de décision multiples.
- Un **écosystème territorial de l'ESS** est composé d'élu·es et de technicien·nes, de responsables et animateur·ices de têtes de réseaux, de structures d'accompagnement et de financement, de chercheur·ses et formateur·ices, etc.
- Ces parties prenantes parlent le **même langage** (iels savent ce qu'est l'ESS), connaissent les **priorités, dispositifs et financements** des politiques locales de l'ESS, participent à des **instances ou espaces d'information ou de concertation**, peuvent **orienter les porteur·ses de projet**, connaissent les **initiatives et entreprises emblématiques** de l'ESS, etc.

## ••• L'ÉCOSYSTÈME DES STRUCTURES LOCALES DU MES



## ••• FAIRE VALOIR SES SPÉCIFICITÉS DANS L'ÉCOSYSTÈME TERRITORIAL

- Les structures territoriales du MES participent d'un écosystème de l'ESS à l'échelle d'une métropole, département ou région. Elles doivent y **faire valoir les spécificités de l'économie solidaire** en matière de vision de l'économie, de regroupement d'initiatives, de pratiques d'accompagnement, de coopération territoriale, etc. Elles s'inscrivent davantage dans des postures d'animateur-ices que dans celles d'opérateur-ices agissant dans des logiques de délégation.
- Les écosystèmes de l'ESS peuvent être favorables à la **coopération territoriale** mais aussi à des relations de coopération, des processus de **différenciation et spécification**. La culture de la compétition voire de la concurrence naturelle est aujourd'hui très ancrée dans les champs d'activité économique dans lesquels les acteur-ices de l'économie solidaire évoluent. Et de fait, il n'y a pas **forcément de solidarités** interpersonnelles et inter-organisationnelles en cas de difficultés internes d'une structure locale de l'ESS.
- Un premier défi tient à la capacité à intervenir sur **l'ensemble des territoires de nouvelles régions** (Normandie, Hauts-de-France, Occitanie, Bourgogne Franche-Comté) au-delà de l'aire géographique de leurs interventions historiquement centrée sur les métropoles (Caen, Dijon, Lille, Toulouse), communautés urbaines et départements. Cette couverture géographique doit tenir compte de son ancrage local historique mais aussi des recompositions des acteur-ices et réseaux locaux-les de l'ESS, plus ou moins pré-existants sur les territoires d'agrandissement de compétence. Par exemple, l'APES compose aujourd'hui avec des acteur-ices ESS de la Picardie pour répondre de ses redevabilités de financement par la région des Hauts de France, là où elle agissait depuis longtemps dans le seul Nord-Pas-de-Calais. Dans sa région historique d'intervention, l'association est fortement ancrée, ce qui se traduit par une connaissance fine des acteur-ices (personnes morales et physiques).
- Un second défi relève d'une capacité d'anticipation et de spécification face à la **diffusion et banalisation de notions** (innovation sociale, coopération territoriale, transition écologique, évaluation des impacts, etc.). Ainsi, des marqueurs de l'économie solidaire à la fin des années 1990 comme l'utilité sociale, l'ancrage local, la consommation responsable font aujourd'hui référence dans les milieux locaux de l'ESS.
- Un troisième défi est le maintien de la **légitimité de son positionnement**, des **effets de réputation** et de sa connaissance fine du territoire auprès notamment des collectivités locales face aux propositions de **duplication de solutions ou de dispositifs ESS clés en main** par les entrepreneurs sociaux extraterritoriaux, y compris dans des logiques de franchises.

## ••• EXEMPLES DE COLLABORATIONS AU SEIN DES ÉCOSYSTÈMES DE L'ESS

Plusieurs types de relations des structures du MES avec les acteur-ices de leur écosystème local de l'ESS ont été repérés lors des visites apprenantes.

- Négocier et faire reconnaître sa **place dans la chaîne de l'accompagnement en ESS** (ARDES, PES21, MES Occitanie).
- **Adhérer à la CRESS**, siéger dans un collège et participer aux groupes de travail (APES, ARDES, MES Occitanie, UFISC IDF) afin de mieux faire reconnaître l'économie solidaire et susciter des coopérations nouvelles autour de la transformation.
- **Animer et organiser des événements ESS** (débat, forums, mois de l'ESS, etc.).
- Être partie prenante active de la **co-construction des politiques locales de l'ESS** et de leurs instances de suivi (ARDES participant de l'élaboration de la politique régionale ESS de Normandie; le PES 21 dans l'élaboration de la feuille de route ESS de Dijon Métropole).
- Gagner en légitimité en **expérimentant de nouvelles problématiques**: Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) pour l'ARDES et l'APES; les modèles socioéconomiques et les plateformes coopératives pour l'APES; l'Accueil des Jeunes adultes et de leurs Initiatives en Territoires Ruraux pour l'UFISC.
- Porter la **voix de l'économie solidaire et de la citoyenneté économique dans les milieux institutionnels diversifiés ou privés** tels que des réseaux d'entreprises responsables, France Active (participation de MES Occitanie à France Active Occitanie - Midi-Pyrénées Active), les acteur-ices de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (APES à Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) Hauts-de-France).
- Être localement **partie prenante des mouvements de la transition** (Collectif pour la Transition citoyenne, Alternatiba, Camp Climat, Transiscope,...).



## ••• RÉFÉRENCES

- Levesque B. (2016), *Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes?* Revue Interventions économiques, n°54 <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/pdf/2802>, consulté le 08/07/2022
- RIPESS, *Vers le renforcement des écosystèmes de l'ESS à tous les niveaux : Co-construction de politiques publiques pour la promotion de l'ESS, et stratégies et/outils de plaidoyer du local au global - Partage d'expériences et d'approches*, webinaire, <http://www.ripess.org/vers-renforcement-ecosystemes-de-less-a-niveaux/>



# ••• FICHE 2.3 - COMMENT FAVORISER LA COOPÉRATION TERRITORIALE?

## ••• CONTEXTE ET ENJEUX

- Le MES et ses structures locales ont toujours revendiqué que l'ESS était un «**projet politique**» et un «**mode de développement**» au-delà d'un «mode d'entreprendre».
- L'accompagnement à l'émergence et l'**accumulation d'initiatives** aussi innovantes et solidaires soient-elles ne génèrent pas en soi un **système local de coopération**. Autrement dit, agir sur le modèle de développement ne dépend pas uniquement du volume d'activités et d'emplois créés mais de l'**intensité et de la qualité des coopérations** des acteur-ices et entreprises de l'ESS entre elleux et avec les acteur-ices économiques et sociaux du territoire.
- Aussi, la coopération territoriale est devenue une **priorité des politiques de l'ESS** qui peut se décliner selon les territoires sous différentes modalités.
- **Rendre les écosystèmes locaux de l'ESS plus coopératifs** comprend des volets politique et économique. Le volet politique renvoie à la capacité collective des acteur-ices et entreprises de l'ESS à agir en synergie autour de projets de territoire là où la fragmentation sectorielle et la concurrence pour la reconnaissance prévalent. Le volet économique consiste à faire la démonstration que la coopération locale entre parties prenantes est un mode de régulation et d'allocation des ressources plus efficace et moins excluant que la mise en concurrence (marché) ou l'administration publique (redistribution).



### Un enjeu politique: comment s'associer pour faire mouvement dans un écosystème?

- On **n'adhère pas à un écosystème**, on y participe et on y contribue. C'est le propre du fonctionnement en réseau qui repose sur une **participation à géométrie variable** autour de projets ponctuels plus que par le paiement d'une cotisation signe d'appartenance à un mouvement ou fédération. Les **interdépendances personnelle et fonctionnelle** entre responsables de têtes de réseaux, des structures de financement et d'accompagnement, des formations professionnelles et universitaires, des élu-es et technicien-nes en charge de l'ESS sont techniquement utiles mais pas suffisantes pour que **l'ESS fasse localement mouvement autour d'un projet de territoire**.
- Cette tension se manifeste par un décalage entre le nombre **d'adhérent-es**, de **porteur-ses de projets** accompagnés et de partenaires des structures territoriales du MES (exemple de l'APES, 170 adhérent-es mais 2000 «destinataires directs»).

### Un enjeu économique: comment rendre l'économie Territoriale plus solidaire et coopérative?

- Il s'agit de passer de la participation aux écosystèmes régionaux de l'ESS à la **production de systèmes locaux de coopération territoriale**.
- Pour sortir de la fragmentation sectorielle et territoriale de l'ESS, une première modalité est de **favoriser des lieux mutualisés, des tiers-lieux solidaires, des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)**. La seconde encourage les **collaborations et échanges entre entreprises de l'ESS et TPE-PME autour de la structuration de filières**. La troisième cherche à faciliter des **dynamiques multi-parties prenantes**: producteur-ices, accompagnateur-ices, collectivités locales, consommateur-ices et le cas échéant intermédiaires (distributeur-ices, transporteur-ses, formateur-ices...). On pense aux initiatives collectives de transformation et de commercialisation en circuits courts alimentaires ou à l'investissement des collectivités dans des SCIC pour les services locaux d'intérêt général.
- Pour les structures locales du MES, cela suppose d'aller au-delà de l'accompagnement à la création d'activités pour animer la **coopération territoriale**.

## ••• DÉFINITIONS

- Coopérer signifie «faire ensemble».
- En ESS, le principe coopératif est souvent mis en avant comme un **mode de gouvernance et de gestion d'entreprises**. La limite est qu'il est vu comme un principe interne aux organisations. Centrées sur la dimension organisationnelle, les théories de l'ESS et de l'entreprise sociale ne permettent pas de penser les **coopérations inter-organisationnelles**.
- En outre, les théories de l'ESS et les démarches méthodologiques qu'elles produisent ne prennent pas en compte à leur juste mesure la **dimension relationnelle** sur laquelle ces coopérations s'appuient. Les visites apprenantes ont plusieurs fois permis d'ouvrir ce débat:
  - la coopération est-elle une compétence individuelle qui permet de construire une compétence à l'échelle de l'organisation (qui réunit les individus concernés) sous forme de dynamique collective?
  - Ou la coopération est avant tout une compétence de l'organisation qui la transmet à ses individus membres? Ces derniers seraient alors en mesure de coopérer avec leurs pairs en interne et en externe.
  - Et quand une organisation perd ses individus compétents, comment peut-elle conserver et continuer à transmettre ses compétences à la coopération?
- Sans avoir pu répondre à cette dialectique de manière radicale, ce qui demandera de s'y pencher plus précisément dans les prochaines phases de la recherche action, il nous a semblé que les compétences relationnelles, s'ancrent avant tout dans **les savoir-être de chaque individu**, qui, peuvent alors, à l'échelle de l'organisation, **servir de socle à l'émergence de savoir-faire collectifs**. Tous ces apprentissages reposeraient sur **l'éducation des individus et des collectifs**, dans différents espaces: formations initiale, continue ou permanente, et dans les pratiques quotidiennes notamment par **l'éducation populaire**.
- Dans une perspective d'économie plurielle, la **coopération** est pensée comme un **mode de coordination** entre les acteur-ices, voire un mode de **régulation et d'allocation des ressources** différent du marché (concurrence) et de l'administration publique (redistribution).
- Le **territoire comme projet** est l'espace d'identification et d'organisation des coopérations entre acteur-ices et organisations.
- Les **finalités de la coopération territoriale sont diverses**. Ainsi, un cluster d'entreprises ou un pôle d'excellence peut principalement viser à l'innovation technologique et l'attractivité et compétitivité des territoires, là où un PTCE ou TZCLD<sup>1</sup> mettront la coopération au service de la transition écologique, la relocalisation et l'ancrage local des activités et d'emploi et/ou le développement local, etc.
- Il est possible de distinguer et d'articuler **deux acceptions de la coopération territoriale**. Dans la première, l'objectif est de **rendre plus coopératifs les écosystèmes économiques territoriaux existants** à commencer par celui de l'ESS. Dans cette approche, l'animation consiste à faire prendre conscience aux parties prenantes de **problèmes partagés** sur un territoire, des **interdépendances de leurs activités**, de **l'agencement de leurs intérêts**, de la **complémentarité de leurs compétences** ou de l'internalisation des **externalités** au sein d'un écosystème local de coopération. Ces prises de conscience sont souvent progressives et individuelles, voire plus rapides et plus collectives quand elles sont directement éprouvées par des individus en position de leadership.
- La seconde approche de la coopération territoriale va au-delà de l'intériorisation des enjeux et contraintes de chacune et du renforcement mutuel des interdépendances pour **structurer volontairement les coopérations** entre acteur-ices et organisations **dans une méta-organisation ou un lieu intermédiaire**. PTCE, tiers-lieux, living-labs, clusters, SCIC, mais aussi des expérimentations comme TZCLD, TEPOS<sup>2</sup> ou TZDZG<sup>3</sup>, etc. les propositions d'intégration et de formalisation des coopérations territoriales ont été nombreuses ces dernières années. Si chaque partie prenante demeure autonome dans son projet, sa gouvernance et ses financements, la structuration des relations de coopérations implique généralement une **structure juridique** (par exemple une association, SCIC, entreprise à but d'emploi) à laquelle **adhèrent volontairement** les acteur-ices de la coopération, à partir de **finalités et missions partagées**, une gouvernance partagée, une équipe d'animation et la coproduction d'une offre de compétences et de services intégrées. Autant d'étapes de progression qui s'acquiescent par la contribution active des organisations et des individus qui les composent à un **processus intégrateur**, qui peut aussi se penser ou se traduire dans une démarche d'incubateur ou de parcours de formation. Ce processus **sera l'espace d'acquisition de compétences individuelles et collectives et forgera une culture commune**. Pour profiter des effets de ces processus, **l'engagement individuel et collectif** est donc assez fort. Or, dans les transformations multiples en cours, les équipes subissent souvent d'importants turn-over, qui impactent assez directement les dynamiques collectives. Il peut être judicieux d'en tenir compte dans la qualité des design des processus en ayant une vigilance sur leur inclusivité, notamment par la prise en compte des entrées et des sorties d'individus dans les temps collectifs.
- Parce qu'elle est **volontaire et intentionnelle**, la coopération territoriale se distingue d'une **simple organisation en réseau** où les acteur-ices et organisations sont les **bénéficiaires indirects des externalités produites** par les interdépendances au sein d'un écosystème territorial. Si elle favorise les regroupements coopératifs entre entités autonomes à l'échelle locale, la coopération se démarque également **des processus de fusion/acquisition d'entreprises** qui impliquent des relations hiérarchiques entre une «maison mère» et des entités.

1. Dispositif Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée

2. Territoires à énergie positive (TEPOS), <https://www.ecologie.gouv.fr/territoires-energie-positive-croissance-verte>, consulté le 08/08/2022.

3. Territoire Zéro Déchet Zéro Gaspillage (TZDZG), <https://www.optigede.ademe.fr/laureats-tzdzg-2015>, consulté le 08/08/2022



## Conditions de la coopération territoriale

À partir des analyses des PTCE (Fraisie, 2017), il est possible de dégager plusieurs facteur-ices favorables à la coopération inter-organisationnelle:

- Articuler **coopération en valeur et coopération par intérêts** des parties prenantes. Si la convergence, voire l'alignement de certains intérêts, est une condition nécessaire d'une coopération fonctionnelle mettant en avant les complémentarités d'usages, les animateur-ices et facilitateur-ices s'engagent souvent par conviction et accordent une valeur intrinsèque au faire ensemble.
- Expliciter les **attendus** mais aussi les **modes de décision de chaque partie prenante** qui peuvent différer fortement dans le temps entre par exemple une association, un groupe de l'économie sociale et une collectivité publique.
- Enclencher un **processus d'apprentissage et de confiance** qui passe souvent par la réalisation préalable de projets ponctuels. La confiance ne se décrète pas. C'est parce que des personnes ont réalisé une des actions ensemble aussi modeste soit-elle que l'on peut s'engager dans une coopération plus ambitieuse et plus formalisée.
- Prendre en compte autant les **liens interpersonnels et réciprocaires** entre responsables que **l'engagement formel d'organisations** à coopérer. La coopération entre organisations repose souvent sur l'engagement de quelques personnes et de la capacité à créer des affinités professionnelles dans la durée.
- **Formaliser et valoriser** réciproquement les **liens de coopération et leurs effets directs et indirects** (externalités). Rendre visible sans l'instrumentaliser les contributions de chaque partie prenante à une action commune permet de nourrir une dynamique de coopération.
- Travailler sur le **modèle socio-économique de la coopération** en identifiant et s'accordant sur l'investissement immatériel, la mutualisation de compétences et de savoir-faire, le temps de travail non monétaire que chaque acteur-ice et organisation fournit. Viser un **retour sur investissement sur le moyen-long terme** en anticipant les éventuelles rétributions monétaires en retour du travail réel de chaque acteur-ice et celles alimentant le projet commun de territoire. Et que ces retours soient a minima connus et transparents, idéalement équitables et décidés au consensus.



- Cette coordination et cette régulation sont rendues possibles par **l'interconnaissance entre les acteurs, les temps collectifs et les compétences spécifiques d'animation et de médiation** qui peuvent y être alloués. Autrement dit, il semble ne pas y avoir de coordination ni de régulation possible sans structuration et moyens consacrés en temps partagés réguliers, sous forme de réunions en présence et dans une moindre mesure à distance. Pour porter leur fruit, ces temps collectifs requièrent eux-mêmes des **compétences spécifiques pour prendre soin du commun** (raison d'être, confiance, interconnaissance et inclusivité par la prise en compte des entrées et sorties de membres,...), **réguler les divergences et organiser à l'unanimité les risques** (par exemple liés aux espaces de concurrence..).
- Plus généralement, la culture professionnelle majoritaire dans l'économie de marché occidentale est encore très marquée par le salariat, la subordination et les comportements compétitifs, souvent appris dès l'école et plus ou moins conscientisés au fur et à mesure des parcours, ne sont pas naturellement compatibles avec la coopération. Développer des savoir-être de coopération demande une grande confiance en soi et dans l'Autre. Ces 2 types de confiance, complémentaires, se construisent sur le moyen et long termes, avec des accélérateurs (la qualité et le nombre de rencontres, la souplesse et la transparence des cadres de sécurité) et des freins, voire des évènements ou des conditions défavorables. Ces derniers sont peu pensés, même dans l'économie sociale et solidaire, sachant néanmoins que la question des risques psycho-sociaux et la qualité de vie au travail font aujourd'hui leurs chemins. Il reste que les rapports sociaux (rapports de domination prédéterminés par les statuts et les classes sociales) impactent négativement ces deux types de confiance et en particulier la faculté des personnes en situation de dominées à s'exprimer en collectif et donc de contribuer réellement à des espaces communs co-construits, absolument indispensables à une solide coopération.

## ••• EXEMPLES DE PRATIQUES DU MES

Les visites apprenantes ont permis d'identifier diverses pratiques de coopération territoriale chez les structures membres du MES. En voici quelques illustrations.

- Le **Pôle d'Économie Solidaire 21 (PES21)** est la structure responsable dans le département de la Côte-d'Or du **Générateur Bourgogne Franche-Comté** au sein d'un groupement de six opérateurs qui interviennent sur l'ensemble de la région. Le Générateur BFC a pour mission première de travailler aux côtés de collectivités territoriales pour **créer de l'activité économique et de l'emploi** par une **identification** partagée de **besoins non couverts**, une **valorisation des ressources locales** et la **création de valeur par la coopération territoriale** entre acteur-ices publics, acteur-ices privés et citoyen-nes. L'ingénierie et la méthodologie mises en œuvre par le PES21 dans le cadre du Générateur BFC consistent à: animer les territoires et mobiliser les collectifs d'acteur-ices; qualifier les besoins des habitant-es, des entreprises, des associations, des acteur-ices locaux-les; concevoir collectivement une réponse adaptée et sur mesure qui fera l'objet de l'activité à créer et à développer; trouver un portage adapté et accompagner le projet pour en assurer son développement et sa pérennité. L'accompagnement de projets d'ESS des EPCI (Générateur BFC) met concrètement en évidence auprès des élu-es et technicien-nes des collectivités leur plus-value dans le développement des territoires (tiers lieu à Chenôve pour l'emploi et la mobilité, recyclerie dans la communauté de commune Ouche et Montagne, projet de tiers lieu culturel à Saulieu).
- L'équipe de **l'Association régionale pour le développement d'une économie solidaire (ARDES)** a été à l'origine de l'expérimentation **Territoire Zéro Chômeurs Longue Durée (TZCLD)** à **Colombelle** (6 941 habitant-es), ville particulièrement touchée par la désindustrialisation et le chômage. En 2016, l'ARDES a su convaincre le maire d'engager un tour de table des acteur-ices et institutions du développement économique et social qui a conduit à la création de **l'entreprise à but d'emploi, ATIPIC**. Outre le travail de **conviction et de mobilisation initiale**, l'ARDES assure **l'animation du comité de pilotage** et la présidence d'Atipic avec le souci d'une **gouvernance partenariale** puisque le conseil d'administration est organisé en plusieurs collèges: fondateur-ices (ville de Colombelles, et ARDES), client-es, membres associatifs et salarié-es élu-es par leurs pair-es. L'autre apport de l'ARDES est **l'identification et la proposition d'activités nouvelles** à partir de l'expérience, des compétences et de la connaissance de l'environnement local qu'ont les personnes privées durablement d'emploi.



- L'équipe de l'APES a accompagné la création en 2019 du **tiers lieu La Voisinerie** dans le cadre d'un projet d'aménagement urbain, dans le quartier de Wazemmes à Lille. Fruit d'une **coopération multi-parties** prenantes impliquant la Ville de Lille, le CCAS, le bailleur SIA Habitat, mais aussi APF France Handicap, l'ASRL (Association d'action Sanitaire et sociale de la Région de Lille), Générations et Cultures et Humanis, la Voisinerie s'est constituée sous forme de **société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)**. À la fois un café, une cantine, une conciergerie de quartier, un espace de coworking et d'accueil d'activités des habitant-es du quartier, ce **lieu référence dans le quartier** a déjà créé **deux emplois** directs. L'accompagnement de la Voisinerie a donné lieu à la formalisation d'une **innovation sociale** par l'APES: le **Bail Commercial d'Utilité Sociale**. Il s'agit d'un mécanisme de modération et de progressivité du loyer assumé par le bailleur (souvent social) pour favoriser l'implantation de commerces de proximité ou activités économiques en pieds d'immeuble ou dans les zones à faible densité commerciale, ayant une finalité sociale. Ainsi, des critères d'utilité sociale co-construits entre propriétaire et locataire sont ainsi annexés au bail. <https://lavoisineriedewazemmes.fr/>.
- Être **membre de lieux intermédiaires et mutualisés** (Maison de la solidarité pour l'ARDES, Maison de l'Economie Sociale et Solidaire pour l'APES).



# ••• FICHE 2.4- COMMENT COCONSTRUIRE DES POLITIQUES LOCALES DE L'ESS?



## ••• CONTEXTE ET ENJEUX

- **La crise de la démocratie représentative** appelle à une démocratisation de l'action publique.
- **Le retour de la verticalité des pouvoirs** (populisme, autoritarisme ou technocratisme) appelle à défendre la capacité des corps intermédiaires à co-construire l'intérêt général.
- **Le «new public management», une réalité pour l'ESS:** progression de la commande publique, en particulier dans des logiques descendantes et rigides de type appels à projet, tournant gestionnaire et entrepreneurial, contrats à impact social, tarification à l'acte et facturation à l'heure dans le médico-social...
- Pratiques minoritaires et innovantes, la **co-construction des politiques de l'ESS comme revendication historique du MES**, de ses membres (UFISC, CAC) mais aussi d'élus·es à l'ESS (RTES).
- Éviter la **co-construction «corporatiste»**, monopole de la relation aux pouvoirs publics par une tête de réseaux (CRESS) au profit de la co-construction par les acteur·ices et parties prenantes d'un même territoire de vie.
- Mieux **articuler politiques de l'ESS et dispositifs de démocratie participative** (convention citoyenne, budget participatif, etc.).

## ••• DÉFINITIONS

- «Un processus institué de **participation ouverte et organisée** d'une **pluralité d'acteur·ices** non institutionnel·les à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de l'action publique» (Fraise, 2017).
- Se démarque d'autres processus d'élaboration et de décision relevant de conceptions **décisionniste et technocratique** des politiques publiques; de processus de **consultation informels** de la société civile et captifs de réseaux notabiliaires, de **pratiques clientélistes** ou du **lobbying** des groupes d'intérêts; de la **nouvelle gestion publique**.
- Sur l'échelle de la participation, la co-construction de l'action publique se différencie de la **consultation** (recueil d'avis ou de points de vue), la **négociation** (compromis entre intérêts opposés), la **coproduction** d'un service d'intérêt général ou d'une action d'utilité sociale.
- **Les limites** des pratiques de co-construction sont la **codécision** et la **cogestion**. Aussi co-construits que soient les politiques locales et les plans de développement de l'ESS, leur adoption finale relève du vote des élu·es dans les instances locales de la démocratie représentative avec un écart toujours possible entre ce qui a été co-construit et ce qui a été voté. Si le dialogue sur le diagnostic, les objectifs et les actions prioritaires d'une politique est au cœur des pratiques de co-construction de l'action publique, les enjeux budgétaires sont beaucoup plus rarement abordés.

## ••• LÉGISLATIONS ET CONDITIONS

- La législation: **Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire** – Article 8 relatif à la **Conférence régionale de l'économie sociale et solidaire** et au **schéma régional de développement de l'ESS**. On peut aussi citer la **charte des engagements réciproques entre le Mouvement associatif, l'état et les collectivités locales**<sup>1</sup> comme levier pour des pratiques de co-construction.
- Les motifs: **Démocratisation de l'action publique** en cohérence avec les valeurs de l'ESS et **intérêt stratégique des élu-es** à s'appuyer sur l'expertise et la mobilisation des acteur-ices et réseaux pour peser sur les arbitrages internes.
- Les objets: **conception de l'ESS** et de son périmètre de compétences, orientations politiques partagées et un **plan d'actions**, dynamique locale et **structuration collective** de l'ESS, **suivi et évaluation** d'une politique.
- **Les étapes**: diagnostic partagé, débat public sur les enjeux et priorités, coproduction et validation d'un plan d'actions, suivi de la mise en œuvre, évaluation partagée.
- À noter que **d'autres politiques locales** (culturelle, associative, de la jeunesse, de la ville, de transition écologique, démocratie participative, etc.) ont donné lieu à des démarches de co-construction impliquant les acteur-ices de l'ESS.

### Les conditions favorables:

- Volonté et profils des élu-es, acculturation des agents et formation des élu-es comme des technicien-nes pour lever les peurs et susciter créer une ambition.
- Suppose que les structures du MES soient des interlocuteur-ices légitimes de l'écosystème ESS et des collectivités locales.
- Capacités (compétences) et ressources (temps, financement) de part et d'autre de co-conception des processus, de mobilisation, d'animation, de participations, de propositions et de synthèse dans les forums, les instances et autres espaces de la fabrique des politiques locales.
- Co-pilotage du calendrier, de l'animation et de la formulation des recommandations.

## ••• EXEMPLES / ILLUSTRATIONS

- Historiquement, l'APEAS, l'APES et l'ARDES ont joué un rôle actif dans l'élaboration des plans de développement de l'ESS en Provence- Alpes-Côtes d'Azur, dans le Nord-Pas-de-Calais ou en Basse-Normandie.
- Lorsqu'elles sont associées, les structures territoriales de l'économie solidaire contribuent à ouvrir la participation à l'action publique à des initiatives locales et des porteur-ses de projets au-delà d'un dialogue exclusif entre élu-es et têtes de réseau représentatives. Elles influencent aussi une définition ouverte de l'ESS au-delà d'une approche strictement statutaire. Historiquement, cette influence s'est traduit dans le guide d'amélioration continue des bonnes pratiques, élaboré avec la contribution active des acteur-ices de l'économie solidaire.
- L'accompagnement des collectivités locales dans la mise en place de leur politique locale de l'ESS et dans l'implication et la structuration territoriale de collectifs d'acteur-ices fait partie des missions de l'APES, de l'ARDES et du PES21. Après les plans de développement de l'ESS Métropole Européenne de Lille, du Conseil départemental du Pas-de-Calais, l'APES facilite la mobilisation des acteur-ices de l'ESS sur la définition des priorités de la politique ESS de la Communauté urbaine d'Arras. L'ARDES participe au processus de co-construction de la politique ESS de la Région Normandie. Le PES21 accompagne depuis 2021 Dijon Métropole dans la construction d'une feuille de route de l'ESS, passant par une phase de mobilisation de l'expertise des acteur-ices de l'ESS, une première pour ce territoire. Ce projet fait suite à une interpellation du PES 21 de Dijon Métropole sur l'absence de politique spécifique.
- L'ARDES a eu un rôle décisif dans l'expérimentation de TZCLD à Colombelles. L'ARDES a su convaincre le maire d'engager un tour de table des acteur-ices et institutions du développement économique et social qui a conduit à la création de l'entreprise à but d'emploi, ATIPIC. L'ARDES a assuré pendant cinq ans l'animation du comité local pour l'emploi et la présidence d'Atipic avec le souci d'une gouvernance partenariale.
- La co-construction comme une **revendication commune** des fédérations membres de l'UFISC comme une volonté de stabiliser un dialogue avec les pouvoirs publics et d'engager d'une élaboration concertée des politiques publiques aux niveaux national et territorial. Elle a été historiquement expérimentée dans le champ des musiques actuelles à travers le **schéma d'orientation et de développement des lieux de musiques actuelles (SOLIMA)**, présenté comme une **méthode de coopération** qui pose le principe de **co-construction des politiques** entre l'État, les collectivités et les acteur-ices. D'autres tentatives de co-construction se mettent en place travers le **SODAREP** (schéma d'orientation pour le développement **des arts de la rue et dans l'espace public**) et le **SODAVI** (schéma d'orientation et de développement **des arts visuels**).

## ••• RÉFÉRENCES

- Étude MES (2006) *Avec les régions, l'économie sociale et solidaire en mouvement* <https://www.le-mes.org/Regards-et-implications-des-acteurs-et-reseaux-dans-la-construction-des-politiques-regionales-de-l'ESS.html> consulté le 19/08/2022

1. <https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/CharteEngagementsReciproques.pdf>



# ●●● FICHE 2.5 - COMMENT FAIRE MOUVEMENT AUTOUR D'UNE VISION PARTAGÉE DU TERRITOIRE?

## ●●● CONTEXTE ET ENJEUX

- Si la **référence à un autre «mode d'entreprendre»** (Loi ESS de 2014) est un dénominateur commun à différentes sensibilités de l'ESS, elle **ne dit rien ni sur le modèle de développement** (rapports au marché, à la commande publique, à la croissance, à la transition écologique, etc.), ni sur le **projet de société** dont ses acteur·ices et ses entreprises sont potentiellement porteurs.
- Une tendance à l'**institutionnalisation locale de l'ESS** a pu conduire à une forme de **technicisation et de spécialisation** des enjeux et pratiques, parfois réduits à des dispositifs de soutien, d'accompagnement et de financement d'initiatives et d'entreprises.
- La préférence des acteur·ices pour une **politique de la reconnaissance** centrée sur ce que peuvent faire les pouvoirs publics pour soutenir les acteur·ices et entreprises de l'ESS tend à mettre au second plan ce que peut faire l'ESS pour **transformer l'économie locale et rendre les territoires plus solidaire et durable**.
- Cela se traduit par un risque de **dépolitisation de l'ESS** entendu comme perte de la capacité collective à proposer avec d'autres, une vision de l'économie et de la société et à valoriser les contributions de l'ESS face aux mutations sociétales.
- Pour le MES et ses membres, il s'agit de réaffirmer la **dimension politique de l'économie solidaire** de façon transversale au niveau international (Forum sociaux, Globalisation de la solidarité, RIPESS Europe), national (ESS France, Collectif pour une Transition Citoyenne- Alternatiba, Collectif des Associations Citoyennes) et local (Agora ESS à Dijon, initiative PLUS de l'APES, plaidoyers du MES Occitanie) et de façon parfois plus sectorielle.
- Une dynamique récente de repolitisation avec la **République de l'ESS à l'initiative d'ESS France** et la contribution du MES à ce travail collectif sur la citoyenneté et démocratisation de l'économie en 2021.
- La poursuite de ce travail politique invite à préciser sa **déclinaison à l'échelle des territoires**, les actions et alliances pour faire mouvement et les stratégies de diffusion et d'influence de la vision proposée.
- Cela implique à la fois de **mettre en synergie et de renforcer les capacités de plaidoyer** du MES et de ses membres, soit pour décliner localement des prises de position nationale, soit pour relayer des prises de position sectorielles ou territoriales.



## ●●● DÉFINITIONS

Faire mouvement autour d'une vision partagée suppose d'articuler collectivement valeurs et perspective commune:

- **Les valeurs.** L'affirmation de valeurs est une étape incontournable mais souvent périlleuse. Les **sens de certains mots** (démocratie, solidarité, coopération, économie, citoyen·ne, etc.) sont à la fois banalisés et polysémiques au sein de l'ESS. Un temps préalable de partage de représentations (définition, qualification et distinction) est souvent nécessaire pour **préciser ce que les valeurs veulent dire**. Par exemple, il n'est pas simple de faire comprendre que la démocratisation de l'économie ne se réduit pas à une gestion désintéressée et participative dans l'entreprise.
- **La vision, perspective commune.** L'affirmation de valeurs à travers des chartes ou manifestes et la **valorisation de pratiques** sont les deux **modalités principales de regroupements** des acteur·ices de l'économie solidaire. Construire une **vision partagée** est une étape supplémentaire qui suppose de positionner collectivement son identité et ses actions dans un rapport à un **monde souhaitable**, mais aussi de la décliner sous forme **d'objectifs** atteignables à moyen terme et d'une **stratégie** pour les atteindre.
- **Les échelles.** L'économie solidaire a parfois tendance à partir d'initiatives locales pour **monter en généralité** sur **des enjeux macros** tels que la marchandisation, le néolibéralisme, la globalisation, etc. **L'échelle méso ou territoriale** est souvent la plus pertinente tant du point de vue du pouvoir d'agir des acteur·ices et réseaux du MES que de l'énonciation d'une vision souhaitable d'une autre **économie territorialisée et relocalisée**.
- **Mouvance ou mouvement.** La formulation d'une vision partagée a d'autant plus d'impact qu'elle constitue un horizon commun d'actions, de mobilisations et d'adhésions d'un nombre conséquent d'acteur·ices et de réseaux. Sa capacité d'entraînement s'évalue à la contribution à faire mouvement.

- Les **modalités de changement**. Une trajectoire de transformation sociale doit être dessinée. De ce point de vue, l'économie solidaire doit préciser son répertoire d'action souvent hybride qui oscille selon les contextes entre **l'agir au nom de** (structure représentative), **l'agir avec** (coopération/co-construction) et **l'agir contre** (critique ou contestation).
- La **mise en récit** illustre une trajectoire de développement, elle permet de comprendre et définir ce que l'on cherche à atteindre, elle suscite la mobilisation d'acteurs multiples en les incitant à la coopération. Pour l'Apes et ses membres, «on ne peut se projeter dans l'avenir qu'en connaissant son histoire, ses racines et la place des acteurs qui ont fait et font cette histoire. La mobilisation d'acteurs qui se racontent est un levier pour imaginer collectivement un modèle de développement territorial solidaire et soutenable<sup>1</sup>.

## ••• LE MANIFESTE POUR UNE CITOYENNETÉ FAVORISANT LA DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE

- En 2021, le MES a co-écrit un **manifeste avec plusieurs réseaux** membres ou partenaires (CNLRQ, OPALE, SOL, UFISC, CAC, les locaux, le collectif national de pour la parole des chômeurs).
- Il invite à **une autre économie** par «une éducation populaire autour de la **citoyenneté économique** et un combat pour plus de **démocratie économique**».
- Il promeut des **alternatives socio-économiques** à la mondialisation néo-libérale prédatrice de la nature, à la marchandisation de la société, à la néo-philanthropie et à la managérialisation des organisations.
- Le développement local, l'éducation populaire, les droits culturels, la coopération territoriale, la co-construction des politiques publiques, l'hybridation d'une économie plurielle, l'utilité et la transformation sociales, la transition écologique et la résilience des territoires dessinent les balises d'une démocratie économique par les engagements citoyens.
- Il soutient **des initiatives** telles que les monnaies locales complémentaires, les systèmes d'échanges locaux, les accorderies, les régies de quartiers, l'habitat coopératif et participatif, les supermarchés coopératifs, les ressourceries, les repairs-café, garages solidaires, cafés culturels et cinémas associatifs, etc.
- Il appelle à des **expérimentations** telles que territoires zéro chômeurs longue durée, des assemblées citoyennes pour l'insertion et l'emploi de qualité, un observatoire de la marchandisation du secteur associatif, un fonds de développement de soutien des initiatives citoyennes, etc.

## ••• UN EXEMPLE: PRODUCTION LOCALE UTILE SOLIDAIRE ET SOUTENABLE (PLUSS)

- Entre le soutien aux initiatives locales et un manifeste identitaire à l'échelle nationale, l'enjeu pour l'économie solidaire est de proposer le **récit d'une autre économie territoriale**. Le dérèglement climatique et la crise sanitaire montrent la «fragilité d'une économie productive mondialisée».
- C'est tout l'intérêt de la démarche **Production Locale Utile Solidaire et Soutenable (PLUSS)** initiée par l'APES (Acteurs pour une économie solidaire Hauts-de-France) qui se présente comme une force de propositions «pour agir concrètement aux côtés de ceux qui veulent que le monde change».
- L'APES propose une vision politique – «agir pour la production locale» – autour d'un **référentiel de 10 balises** dont l'ambition est de **rassembler adhérent-es, partenaires et autres acteur-ices du territoire** pour développer et capitaliser des «actions et des projets en cohérence les un-es avec les autres». Bref, PLUSSS a le mérite de donner un horizon politique d'alliances et de coopérations au-delà des missions d'animation des territoires et de soutiens aux innovations d'une structure territoriale de l'ESS.
- Rassemblées dans un livret, les 10 balises sont: agir pour **l'autonomie** et le **pouvoir d'agir** à chaque **territoire** et à ses **habitant-es**; agir sur **tous les secteurs** de l'économie et l'ensemble des **chaînes de valeur**; agir **localement** en pensant **globalement**; agir de manière **utile** et **sobre**, socialement et écologiquement; agir pour préserver et se réapproprier **les communs**; agir **démocratiquement**; agir en encourageant la **coopération** à tous les niveaux; agir pour maîtriser **les outils de production**; agir sur les **instruments financiers**; agir pour redonner au **travail** sa **valeur** véritable.
- En 2022, des **ambassadeur-ices PLUSSS** s'investissent sur leurs territoires pour piloter ces démarches avec comme point d'orgue une **manifestation en fin d'année**<sup>2</sup>.

## ••• RÉFÉRENCE

- APES, *Agir pour une production locale*, <http://apes-hdf.org/page-90-0-0.html#menu>, consulté le 10/05/2022.
- Fraisse L., coord. (2018), *La co-construction de l'action publique: définition, enjeux, discours et pratiques*, publication du Collège d'études mondiales, FMSH <https://www.fmsh.fr/parutions/la-co-construction-de-l-action-publique-definition-enjeux-discours-et-pratiques>
- *Manifeste pour une citoyenneté favorisant la démocratie économique* <https://www.le-mes.org/Manifeste-Pour-une-citoyennete-favorisant-la-democratie-economique.html>

1. Les carnet de l'Apes mise en récit des territoires et économie sociale et solidaire.

2. La PLUSSS a été présentée les 17 et 18 novembre à Arras, en collaboration avec l'APES et la Communauté d'agglomération d'Arras (<https://solaire-en-nord.fr/2022/12/28/la-production-locale-utile-solidaire-et-soutenable-pluss/>).



# ••• FICHE 2.6 – COMMENT S'INSCRIRE DANS UNE DÉMARCHE D'INNOVATION SOCIALE, DE R&D TERRITORIALE OU D'EXPÉRIMENTATION COLLECTIVE?

## ••• CONTEXTE ET ENJEUX

- **L'innovation sociale** connaît un regain d'attention depuis les années 2000 tant du côté des acteur·ices socio-économiques, des responsables publics que des chercheur·ses.
- Mais ce n'est pas un concept nouveau. Dans les années 1970, l'innovation sociale s'inscrivait dans le **prolongement des revendications pour des droits comme des expérimentations** répondant ici et maintenant à des besoins sociaux et à l'amélioration de la vie quotidienne.
- D'une revendication de la société civile à élargir la notion d'innovation au-delà du prisme technologique, l'innovation sociale est progressivement devenue **une politique publique** (du soutien à l'injonction à innover).
- Son renouveau dans les années 2010 se caractérise aussi par une **polysémie de son usage** donnant lieu à plusieurs approches. Elle devient l'objet de controverses. Ainsi, l'innovation sociale a été fortement revendiquée par les entrepreneurs sociaux.
- Au fur et à mesure de la diffusion du référentiel de l'innovation sociale, d'autres notions proches émergent comme celles de **R&D territoriale** et **d'expérimentation collective**.

### Enjeux pour le MES:

- Comprendre et se positionner sur l'innovation sociale dans son contexte territorial et sectoriel.
- Situer les pratiques et savoir-faire de ses membres au regard d'autres notions comme la R&D territoriale et l'expérimentation.



## ••• DÉFINITION

### Les approches de l'innovation sociale

- Une approche **fonctionnaliste et cohésive**: de nouvelles réponses à des problèmes sociaux et à des besoins non couverts pour renforcer la cohésion sociale et territoriale.
- Une approche **transformatrice**: répondre à des aspirations à d'autres modes de vie en rupture avec les normes et pratiques dominantes de développement.
- Des points communs: **démarches normative, ascendante, locale et participative**.

### La R&D territoriale

- **La R&D territoriale** renvoie à un processus de recherche-action, c'est-à-dire à la **coproduction de connaissances opérationnelles ou utiles pour le territoire** entre acteur·ices et chercheur·ses.

### L'expérimentation collective

- **L'expérimentation collective** permet d'imaginer et de produire de **nouvelles significations politiques** et de nouvelles normes sociales par un processus de circulation et de diffusion d'idées et de pratiques.

## ••• LE MES ET L'INNOVATION SOCIALE

Acteur-ices et réseaux de l'économie solidaire sont historiquement innovants:

- Les régies de quartiers, les AMAP, les boutiques équitables et les CIGALES (...) ont été valorisées et diffusées par des réseaux membres du MES: en premier lieu les réseaux régionaux qui valorisent au quotidien les initiatives locales. Les plus emblématiques de ces innovations sociales sont également organisées au niveau régional et national et certaines de leurs instances confédératrices sont elles-mêmes membres du MES, comme le Comité National de Liaison des Régies de Quartier, le Mouvement Interrégional des AMAP (MIRAMAP), la Fédération nationale Artisans du monde...
- À l'échelle locale, mise en place des premières CIGALES pour coupler épargne locale et création d'activité (PES21, années 1990, Cré-sol années 2000)
- Développement des services de proximité en Basse-Normandie (ARDES, années 1990)
- Accompagnement de projets atypiques (PES21, ARDES, OPALE) qui ne rentrent pas dans les cases de l'accompagnement classique à la création d'entreprises.
- Les structures du MES ne s'engagent pas dans l'innovation sociale comme des entrepreneurs mais plus comme des accompagnateur-ices, animateur-ices de réseaux d'innovation.
- Structuration de réseau territorial des jardins partagés (ARDES)
- Appui aux lieux intermédiaires et mutualisés, tiers lieux solidaires, lieux de coopération culturels (UFISC/OPALE, ARDES)
- Accompagnement des plateformes coopératives par l'outillage et la structuration (APES)
- Observation, capitalisation et accompagnement des projets innovants: mutualisation d'emplois, fonds de trésorerie mutualisés et tontines, projets de foncières solidaires, projets culturels de territoire, etc. (OPALE/UFISC)



## ••• DES ENGAGEMENTS DANS DES DÉMARCHES D'EXPÉRIMENTATIONS ET DE R&D TERRITORIALE

- Dimensions socialement innovantes de TZCLD (Colombelle): accompagnement collectif à la création d'activités / participation des salarié-ess à la gouvernance de l'EBC.
- Des innovations juridiques comme le **bail commercial d'utilité sociale** (APES).
- **R&D territoriale en lien avec des universitaires** sur de nouvelles thématiques (souvent sous forme de recherche-action mais uniquement): utilité territoriale, nouveaux modèles économiques (APES), Couserans en transition (MES Occitanie), AJiTer//Projets culturels de territoire liés aux droits culturels (UFISC)

# FICHE 2.7 – COMMENT AGIR AVEC ET POUR LES ACTEUR·ICES DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE CITOYENNE?

## ••• CONTEXTE ET ENJEUX

- Au tournant des années 2000, les acteur·ices et structures locales de l'économie solidaire se positionnaient dans une perspective de **développement durable** (exemple charte de l'APES de 2000)
- Iels ont appuyé les premier·es **élu·es «verts» à l'ESS** pour défricher et opérationnaliser des domaines comme le **réemploi**, la **mobilité douce**, les **circuits courts alimentaires**, etc.
- L'ESS se présente également comme le terrain d'expérimentation et d'accompagnement de **nouveaux modes de consommation pour diminuer la consommation** globale d'énergie et la production de déchets (consommation dite «responsable»).
- La transition écologique est devenue un **nouvel horizon des initiatives citoyennes** et de la **coopération territoriale**. Par exemple, les PTCE sont fortement présents sur les éco-activités.
- Situées au croisement du développement économique, social et de la protection de l'environnement, l'ESS se présente enfin comme un·e acteur·ice d'une **transition écologique solidaire** qui associe les habitant·es, leur bien-être individuel et collectif, dans une perspective de lien social, de diversité et de mixité des populations.
- Si certain·es élu·es locaux·les à l'ESS ont aussi la compétence économie circulaire, la transition écologique et le soutien à l'ESS donnent parfois lieu à des approches institutionnelles cloisonnées.
- Les acteur·ices culturels sont particulièrement concernés et sensibilisés aux enjeux de la transition écologique et culturelle.



## ••• DÉFINITION

- La **transition écologique**, une terminologie qui s'impose du fait de **l'urgence d'agir et de changer nos modèles** d'interaction avec notre habitat (la planète) **face au dérèglement climatique** et pour la préservation de la biodiversité. En rupture avec les propositions de «**croissance verte**» et de «**développement durable**» tout en se distinguant d'une perspective de «**décroissance**».
- Un **horizon temporel**: une perspective de moyen et long terme tout en agissant dès à présent.
- La **transition écologique citoyenne et solidaire**, un tournant dans nos modèles d'actions, dans la perspective d'une préservation de conditions de vie dignes pour tou·tes les citoyen·nes du monde
- La transition nécessite de **nouvelles solidarités** entre classes sociales, territoires et pays (justice environnementale).
- La transition ne se fera pas d'en haut et sans les **populations concernées** (exemple du «mouvement des gilets jaunes» déclenché par la hausse du prix des carburants).
- **Des citoyen·nes prennent des initiatives** pour la transition sans attendre les effets incertains des accords inter-gouvernementaux et leur difficile mise en œuvre.

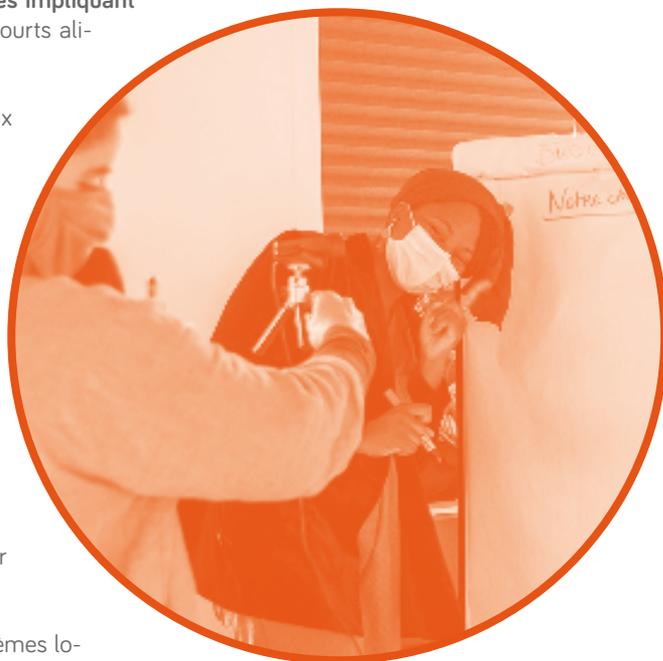
## ••• LE MES ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE CITOYENNE

Des structures du MES historiquement positionnées sur la transition écologique citoyenne:

- Accompagnement à la création et au développement **d'éco-activités impliquant citoyen·nes et usager·es** (ressourcerie, agriculture urbaine, circuits courts alimentaires, projets agri-ruraux, etc.).
- **Animation et structuration de collectifs locaux** (réseaux régionaux et nationaux des AMAP (MES France ARDES), des jardins partagés, ARDES).
- Nouveaux modèles économiques au croisement de l'économie de la fonctionnalité et de l'économie plurielle (APES).
- Implication régionale dans les mouvements nationaux (Alternatiba, ARDES, MES Occitanie) ou des alliances régionales avec les acteur·ices de la transition écologique (MRES et APES; Couserans en transition pour le MES Occitanie, MES France au Collectif de la Transition Citoyenne).

Devenir et se revendiquer comme une acteur·ice de la transition écologique

- La notion d'initiative citoyenne est revendiquée par le MES comme par les acteur·ices et réseaux de la transition écologique.
- Reconnaissance des structures territoriales du MES dans les écosystèmes locaux de la transition écologique.
- Une partie de l'ESS (Labo ESS, CRESS, etc.) se positionne désormais sur la transition écologique.



## ••• COUSERANS EN TRANSITION: DE L'INTERVENTION AUPRÈS DES ACTEUR·ICES DE LA TRANSITION CITOYENNE À L'ADHÉSION À L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE

- Le **MES Occitanie** a été une des parties prenantes du **projet Transilience** soutenu par l'Ademe et la Fondation Maison des Sciences de l'Homme,
- Avec l'association des Chemins de la transition, il a contribué à la **mise en visibilité et la structuration d'un réseau d'initiatives locales et de transition** au sein de la Communauté de Communes «Couserans-Pyrénées» située en Ariège.
- Cette démarche a constitué en des **temps de rencontres et d'interconnaissance** entre acteur·ices et habitant·es, des **parcours découvertes**, des formations et échanges d'expériences sur les enjeux et métiers de la transition, la réalisation d'une **cartographie participative** de plus de 360 initiatives et la construction **d'indicateurs locaux de transition**.

Quelques enseignements

- Une **forte proximité des valeurs et des répertoires d'action** des acteur·ices de la transition écologique citoyenne et de ceux de l'économie solidaire.
- **Des écosystèmes ESS et de la transition** qui se croisent et se fertilisent.
- Comment faire pour que la mise en visibilité des initiatives citoyennes pour la transition se traduise par une **identification à l'économie solidaire** et une adhésion au MES?



# ••• FICHE 3.1 – LES APPORTS DE L'ARDES DANS L'EXPÉRIMENTATION DU DISPOSITIF TERRITOIRE ZÉRO CHÔMEUR LONGUE DURÉE DE COLOMBELLES

## ••• ENJEUX ET CONTEXTE

«Territoires Zéro Chômeur Longue Durée» (TZCLD) désigne une expérimentation ayant pour but de lutter contre le chômage de longue durée à l'échelle de territoires. Cette expérimentation initiée par ATD-Quart-Monde en 2011, a été reconnue par une première loi d'expérimentation votée en 2016 qui a permis le lancement de 10 premières expérimentations à travers la France en 2017. L'enjeu est de montrer qu'avec la mobilisation de tout un territoire, il est possible de proposer un emploi durable à toutes les personnes privées durablement d'emploi qui le souhaitent.

L'Association Régionale pour le développement de l'économie Solidaire (ARDES) créée en 1994 agit pour la promotion et le développement de l'économie solidaire en Normandie. En 2016 l'ARDES a souhaité engager une expérimentation TZCLD sur l'agglomération caennaise parce qu'elle était convaincue que l'expérimentation permettrait, de lutter contre la précarité socio-économique à l'échelle d'un territoire et serait un levier pour développer des initiatives d'économie solidaire, dans une approche concertée avec les ressources du territoire, en créant des organisations de travail inclusives et permettant l'implication des salariées.

## ••• LA CRÉATION DE L'ENTREPRISE À BUT D'EMPLOI (EBE) ATIPIC

En 2015, l'ARDES cherche un territoire, pour lancer l'expérimentation et se tourne vers Colombelles, commune de 6700 habitants, de la périphérie de Caen, devenue ville ouvrière, au début du XXe siècle, avec l'implantation d'une usine sidérurgique qui va transformer son paysage et la composition sociale de sa population. L'usine en constante expansion jusqu'en 1974, rencontra la crise de la sidérurgie et malgré tous les efforts d'adaptation, la production et l'emploi baissent jusqu'à la fermeture de l'usine en novembre 1993. Un drame pour la commune car la majorité de la population y était employée et que l'usine contribuait à l'économie locale à travers les taxes et la sous-traitance qu'elle générerait. Le taux de chômage dépasse les 20 % et malgré l'effort de la municipalité qui parvient à attirer de nouvelles sociétés, les emplois créés ne profite pas assez aux habitants de Colombelles qui reste confrontée au chômage de longue durée.

L'ARDES après un an de mobilisation du territoire, parvient à convaincre le Maire de se lancer dans l'expérimentation nationale "Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée". En novembre 2016, la commune de Colombelles est retenue pour participer à l'expérimentation nationale. L'entreprise à but d'emploi *ATIPIC Emploi nouvelles générations* est créée avec l'appui du comité local pour l'emploi. Annie Berger Administratrice et fondatrice de l'ARDES devient la présidente du Conseil d'Administration qui comporte 4 collèges: les membres de droit (ville de Colombelles et ARDES), les clients, les membres associatifs et des salariés élus par leurs pairs. ATIPIC est accompagnée par l'ARDES.

### Les Fondamentaux et les Principes de l'expérimentation

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nul n'est inemployable</li> <li>• Ce n'est pas le travail qui manque</li> <li>• Ce n'est pas l'argent qui manque</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exhaustivité territoriale</li> <li>• Embauche non sélective</li> <li>• Qualité de l'emploi</li> <li>• Emploi à temps choisi</li> <li>• Emploi-Formation</li> <li>• Création nette d'emplois</li> </ul> |
|--|---|

## ••• LES MODALITÉS D'INTERVENTION DE L'ARDES

- **Accompagner l'émergence du Projet:** l'ARDES a été à l'initiative, en recherchant un territoire pertinent pour expérimenter un dispositif innovant conceptualisé ailleurs mais qui répondait à ses objectifs et aux enjeux du territoire. Elle a su ensuite amorcer un dialogue entre acteurs du territoire pour mobiliser l'ensemble des ressources du territoire dans un collectif multi-parties-prenantes (ville, organisation de l'emploi, entreprises, initiatives ESS, habitants,...)
- **Appuyer à la création et à la vie de l'entreprise à but d'emploi:** création juridique de l'EBE, structuration de la gouvernance, définition de la place de chacun des acteurs et construction de la transversalité, mobilisation d'expertises et de compétences, consolidation du modèle économique



- **Appuyer la création d'activités avec les personnes privées d'emploi:** faire émerger les besoins du territoire, articuler les capacités des nouveaux salariés aux activités émergentes, faire le lien avec les acteurs du territoire et mobiliser les initiatives de l'ESS
- **Accompagner la démarche d'évaluation de l'expérimentation:** mesurer l'apport pour le territoire
- **Appuyer l'animation de l'expérimentation et à la gestion d'un projet expérimental**

### Les savoirs-faire apportés par l'ARDES:

- Partir des besoins des usagers pour développer des activités d'utilité sociale
- Accompagner la création collective de nouvelles initiatives solidaire
- Proposer un cadre de concertation locale pour faire évoluer la politique publique

### Les bénéfices pour l'ARDES

- Une reconnaissance locale comme acteur investi sur un projet innovant
- Une reconnexion avec la question de la précarité socio-économique
- Porter les valeurs de l'économie solidaire à l'échelle locale et nationale

### Les premiers résultats

En décembre 2020, ATIPIIC employait déjà 75 salariées en contrat à durée indéterminée (CDI), 37 hommes et 38 femmes et prévoyait l'ouverture d'un nouvel établissement au sein de l'EBE.

## ••• ZOOM SUR QUELQUES SERVICES D'ATIPIC

- **Aide administrative:** en lien avec le CCAS de la commune de Colombelles, ATIPIIC propose une aide à la population, notamment aux personnes fragiles et désocialisées, afin qu'elles puissent mener à bien leurs démarches administratives.
- **Transport solidaire:** un service de transport adapté aux personnes qui ne disposent pas d'un permis de conduire, dont la voiture est en réparation ou pour qui les transports en commun ne sont pas adaptés.
- **Boutique "Boîte à idées":** une boutique dans le centre-ville, qui propose: des produits non alimentaires, un dépôt vente de matériel de puériculture; un dépôt de vélos et un atelier de réparation de vélos et de pneus de chaises roulantes; des ateliers de création cosmétiques et produits ménagers, un service d'informations appelée la conciergerie citoyenne
- **Pôle recyclage "Recycl'héros":** Un atelier couture, un atelier relooking de meubles, un atelier création en palettes et l'appui à la collecte d'encombrants,
- **Pôle Travaux - Espaces Verts:** Travaux et dépannages à domicile, Prestations en espaces verts:
- **Le potager d'Annie:** une activité de maraîchage en permaculture et une boutique où les usagers peuvent acheter des paniers de légumes.

## ••• POUR EN SAVOIR PLUS:

- Le N°8 de la revue Approches Coopératives - Novembre-décembre 2020: <https://www.ardes.org/wp-content/uploads/2021/01/Approches-Cooperative-8-FRA.pdf>
- Rapport du Ministère du travail - DARES, *Expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée, Évaluation qualitative: territoire de Colombelles* Rapport complémentaire, Octobre 2020, KPMG: <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/e5e9caf027d5d91f2febfd51190f5344/Rapport%20quali%20Colombelles.pdf>
  - [https://youtu.be/nz\\_FxUKMOTU](https://youtu.be/nz_FxUKMOTU)
  - <https://youtu.be/3ySzCPuhnKs>
  - [https://www.youtube.com/channel/UCMnJEUT-ohUh\\_XeiL3zxwsA](https://www.youtube.com/channel/UCMnJEUT-ohUh_XeiL3zxwsA)