

Association PARI

PROGRAMME REGIONAL :

PACTE LOCAL EN LANGUEDOC-ROUSSILLON

CONVENTION DYNAMIQUES SOLIDAIRES :

“ CONSTRUIRE DES REFERENCES COMMUNES ”

LE **CONSTAT** :

“ DU COTE DE L’ACTION **PUBLIQUE** ”

Document établi pour le Comité de pilotage n°2

26 septembre 2002

Pépinière d'entreprises

5 avenue de la Gare - 11300 LIMOUX



Organisme conventionné :

Association P.A.R.I. : Praticiens de l'Action et de la Réflexion pour l'Insertion

Partenaire :

BEIRA.CFP

Mission :

Martine THEVENIAUT et Clothilde de RAVIGNAN (PARI), Alain LAURENT (BEIRA.CFP)

*“ L'éthique de la compréhension est un art de vivre qui nous demande d'abord de
comprendre de façon désintéressée. ”*

Edgar Morin, Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur, Seuil 2000

Sommaire

A. Cadre et contexte	4
1. Historique	4
2. Nature du document	4
3. Hypothèse et démarche de travail	4
4. Typologie des entretiens	5
5. Note méthodologique	6
B. L'économie solidaire vue du côté de l'action publique	7
C. Paysages d'acteurs et circuits de relations	8
D. Synthèse des contraintes	15
1. Les handicaps structurels	15
2. Les handicaps culturels	16
3. Les handicaps organisationnels	17
4. Les obstacles dûs au manque de moyens d'action	19
5. Eléments d'analyse extraits des entretiens	19
E. Les pistes de solution	23
1. Voies de progrès dans les attitudes des porteurs & accompagnants	23
2. Voies de progrès dans la sphère de la personne au travail	24
3. Voies de progrès dans les habiletés (savoir-faire) collectives	25
4. Voies de progrès dans les relations aux bénéficiaires	29
5. Eléments d'analyse	29
F. Propositions issues de la mission – phase 1	33
F. Déontologie et méthodologie : le pourquoi d'une référence à l'économie solidaire	34
H. Liste des principaux sigles	35

A. Cadre et contexte

1. Historique

La Convention Dynamiques Solidaires, signée entre la Préfecture de Région et l'Association PARI le 27 novembre 2001, dans le cadre de l'appel à projets 2001, définit un objectif de la manière suivante :

" Augmenter les capacités des entrepreneurs solidaires pour mieux répondre au déficit de qualification sociale et professionnelle " .

La méthode préconisée est :

" Etablir une dynamique de collaboration avec les partenaires publics, comme processus pour atteindre les objectifs visés ; ne pas se substituer aux acteurs de terrain (associations, entrepreneurs solidaires) , " ceux qui font déjà " ; améliorer par l'effet du soutien mutuel et la démultiplication d'impact " .

Les conclusions validées par le 1^{er} Comité de Pilotage du 3 juin 2002 concernent les résultats attendus et en définissent le contenu :

" Une proposition opérationnelle d'un cadre contractuel reflétant un partenariat amélioré entre élus, services publics d'une part et entrepreneurs solidaires d'autre part. "

" Distinguant trois niveaux de contractualisation : le niveau des Plates-Formes expérimentales ; le niveau Conseil de développement et le niveau global type charte. "

" Une insistance sur une traduction opérationnelle des résultats. "

2. Nature du document

Le présent texte est la synthèse des documents soumis au 2^{ème} Comité de Pilotage du 26 septembre 2002 et intitulé " Proposition de synthèse : Du côté de l'action publique " .

Il représente une proposition qui donne un aperçu des conclusions, comme convenu le 3 juin, pour faciliter la validation d'orientations de la seconde phase de l'étude-action " Du côté des acteurs de terrain, entrepreneurs solidaires " .

3. Hypothèse et démarche de travail

L'hypothèse de travail du groupe responsable de l'étude-action¹ est la suivante :

Le dispositif public est au service des bénéficiaires (les personnes en déficit de qualification sociale et professionnelle) et l'ensemble des remontées terrain devait refléter sa contribution à la résorption de ce déficit.

¹ Alain Laurent, Clothilde de Ravignan, Martine Théveniaut

C'est donc en termes de points faibles/points forts que le contenu des entretiens a été traité de façon à organiser les éléments de compréhension dans une logique d'objectifs et de résultats associés.

- Quels sont les contraintes et obstacles aux dynamiques socio-économiques à l'échelon local ?
- Quelles sont les voies de progrès pour soutenir et amplifier ces dynamiques ?

Issues de l'hypothèse de travail, ces deux questions constituent à la fois la base de l'approche du groupe PARI et le principe organisateur de l'information.

Pour dégager une compréhension riche et crédible du sens que les acteurs publics donnent au concept d'économie solidaire, et plus généralement aux processus de création, maintien ou évolution d'activités de toute nature à une échelle de proximité, le groupe a choisi une méthode qualitative représentée par une série d'entretiens semi-directifs complétée par une grille de questions plus spécifiques.

Enregistrés² en juillet et août, ces entretiens ont été retranscrits dans une *main courante* et adressés à leurs auteurs pour validation. Les corrections souhaitées ont été rapportées.

L'analyse des entretiens a été cadrée par des réunions de travail entre les chargés de mission, puis présentée aux administrateurs de PARI. L'analyse a reçu leur accord sur l'essentiel.

Le résultat de l'analyse respecte et tire parti des sensibilités et des différentes approches méthode de chacun (e) des trois chargé (e) s de la mission.

4. Typologie des entretiens

Même si le nombre des entretiens est limité (temps et moyens de l'étude-action) les personnes interviewées correspondent à un panel représentatif de l'action publique destinée à " territorialiser " les dispositifs. La typologie retenue est la suivante :

Animation, soutien et montage de dispositifs :

- *Echelon régional* : Etat (Préfecture), Conseil Régional
- *Echelon départemental* : Aude, Pyrénées Orientales ; Etat (DDTEFP, DDVA, DDASS), Conseil général, AADEL (Aude)
- *Echelon local* : Commune

Investissement public : CDC,

Mécénat d'intérêt général : Caisse d'Epargne,

Animation territoriale : ADEPFO,

Représentation socio-professionnelle : Chambre d'Agriculture.

La mission tient à remercier les personnes ayant participé aux entretiens :

Claude ALASSIMONE (DDTEFP 11) ; Didier AMOUROUX (Caisse d'Epargne) ; Christophe AUBRON (CDC) ; Mme BENET-MADUREL (DDASS 66) ; Mr BERLIAT (DDTEFP 66) ; Jean-Louis BIROSTE (ADEPFO) ; André CASTEX (CR) ; Hélène CHAMPRIGAUD (Chambre d'Agriculture 11) ; Monique JACQUIN et Anne-Marie BERNARD (Préfecture de Région) ; Jean-Claude JOLY (Maire de Sahorre 66) ; Michel KOTAS (CR Languedoc-Roussillon) ; Michèle LAGLEIZE et Eric LENGUIN (DDVA, DDJS 11) ; Véronique PONROUCH (Pays Cathare - CG 11) ; Françoise SPIANDORE (AADEL - CG11).

² Un seul refus d'enregistrement

5. Note Méthodologique

Structurées par un fil conducteur destiné à recueillir le plus possible de perceptions de situations, les interviews ont été menées globalement de manière non directive.

Le guide d'entretien élaboré par PARI était destiné à faire émerger trois niveaux d'information :

- une *description des pratiques professionnelles* (état des lieux, constats),
- une *mise en perspective de ces pratiques* et une *recherche des éléments inducteurs et induits* (analyse)
- des *propositions d'action* pour l'amélioration des processus partenariaux entre acteurs publics, économiques, privés et associatifs au bénéfice des publics non insérés.

Les étapes de production de l'information ont suivi la méthodologie ci-dessous :

- Recueil des propos au cours des entretiens et des échanges (prise de notes, enregistrement).
- Transcription et mise en ordre des idées et rédaction d'une main courante. Les textes issus de la transcription des bandes magnétiques et/ou de la mise en forme des notes manuscrites ont été soumis à correction et validation par les personnes enquêtées.
- Rédaction de phrases-résumés après analyse des contenus et des relations de sens qu'entretiennent les idées entre elles (sémantique de texte).
- Regroupement par affinité de sens entre les différents niveaux de formulation (inclusion, relation des parties au tout...) des phrase-résumés.
- " Etiquetage " des regroupements en utilisant des représentations de l'action tels que résultats obtenus, mode de réalisation et éléments pré requis.

B. L'économie solidaire vue du côté de l'action publique

1. L'économie solidaire n'est pas une référence pour la majorité des interlocuteurs

Elle suscite de " *la méfiance comme tous ces mots à la mode alors que les réalités sont pérennes* ". C'est le premier sentiment. Faut-il une notion nouvelle pour désigner des pratiques de solidarité qui ont toujours existé ?

Elle fait craindre de nouveaux clivages. Or, le champ d'acteurs semble déjà bien encombré. N'est-elle pas un simple changement de " *moule* " pour se conformer à une politique publique avec un Secrétariat d'Etat du même nom ?

Elle est souvent qualifiée de traitement social du chômage où elle rejoint alors " *l'insertion par l'économie* " (donc le social, donc l'échelon des compétences départementales).

2. Si contenus et contours restent incertains, la notion est associée à des valeurs, à des principes d'action, et à de nouvelles façons de faire

Pour certains, ce qui la distingue de l'économie sociale apparue antérieurement est net : " une ouverture aux autres qui ne sont pas forcément à l'origine du projet (à la différence des coopérateurs) " ; une proximité comme aire d'intervention (micro-projets, participation bénévole dans les territoires de vie) ; une dimension humaine, une préoccupation humanitaire.

Les valeurs qu'elle porte sont : " *une économie autrement, pas à côté mais dans* ", qui n'exclut pas, qui fait une place à chacun.

Elles se traduisent par des principes d'action : " *une façon de faire où l'on ne parle pas en termes de pouvoir, où l'on pose des actes ; on propose pour devenir de vrais interlocuteurs* ". On est ainsi reconnu (référence au Sud Audois, à la différence des PO où les acteurs ne sont pas aussi nettement repérés comme tels).

3. Un courant de pensée et d'action apparenté à d'autres

Apparue récemment dans le débat public, l'économie solidaire n'a pas encore de statut reconnu. Pour autant, elle est bien perçue comme participant de l'émergence d'une nouvelle vision : " l'entrée dans des logiques plus collectives " où l'on se rend compte que l'on n'est pas tout seul détenteur de l'usage de telle ressource (l'eau), tel espace (la terre), signifiant l'entrée dans la pensée complexe ou systémique (difficile mutation), celle des inter-relations entre rural et urbain ; entre échelons territoriaux ; entre filières ; entre social et économique. Pour plusieurs personnes interrogées, il ne faut pas oublier d'y inscrire la dimension culturelle, seule capable d'aller vers une " *qualité territoriale* " traduisant elle-même une économie plus solidaire.

4. Difficulté pour convaincre

Même si la définition commence à être reçue par les personnes interrogées, les questions soulevées par l'économie solidaire dépassent largement ce seul courant d'acteurs. L'écart reste très important entre les idées énoncées et les forces objectives dont ils disposent pour les traduire.

C. Paysages d'acteurs et circuits de relations

1. Distinction des circuits formels et des relations informelles

Cette section traite de l'analyse des relations des interlocuteurs de la mission, dans l'exercice de leur fonction entre eux, et avec ceux du champ de l'économie solidaire, considéré comme une parcelle du monde socio-économique général³.

Par circuits de relations, la mission entend les chaînes décisionnaires et les continuités territoriales qui définissent prioritairement les relations des acteurs publics, leur raison d'être, leurs possibilités et leurs fréquences.

La mission a distingué nettement les circuits de relations formelles et les valeurs personnelles que chacun met en œuvre dans sa façon d'être au travail - son " art de faire " et ce qui traduit son souci de rendre le service pour lequel elle ou il est employé (e) -.

Garder cette distinction à l'esprit est d'autant plus important que les entretiens ont révélé avec une force toute particulière le caractère déterminant de l'état d'esprit de coopération.

La volonté de coopérer distingue " *des partenariats à minima* " (formels) des relations partenariales dont les résultats dépendent au final de la qualité de l'engagement personnel.

2. Représentation " cartographique " des circuits de relations

Pour illustrer les paysages d'acteurs et les circuits de relation types relevés au cours de la mission, un mode de représentation cartographique⁴ particulier a été utilisé.

Cette représentation permet de positionner chaque acteur et ses relations par rapport :

- à quatre niveaux territoriaux : local, intercommunalité et département, région, national et supra,
- à quatre grands domaines de référence : les relations à l'environnement, l'organisation de la sphère publique, l'organisation de la sphère socio-économique, les relations au système de valeurs et d'éducation.

Au centre des cartographies figurent les bénéficiaires, c'est-à-dire les personnes en déficit de qualification professionnelle et sociale (chômeurs, public en difficulté, jeunes). Ils occupent le niveau " micro-local " où se situe un système d'action local.

Les relations naturelles et obligées entre acteurs, découlant généralement de la mise en œuvre de financements spécifiques, sont schématisées en boucle.

³ Economie solidaire incluant les acceptions adjacentes de lutte contre l'exclusion, insertion, création d'activités, formation-développement, solidarités territoriales, économie locale... auxquelles nos interlocuteurs se sont référés pour décrire le paysage de leurs relations avec les acteurs du secteur

⁴ Inspiré du logiciel cartographique de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme, adapté à l'objectif de la mission

3. Un circuit emploi et insertion d'échelle départementale

Ce circuit est sous la tutelle principale de l'Etat et des services déconcentrés. Il a fait une place aux services des Conseils généraux depuis dix ans environ (loi sur le RMI financé par les CG à hauteur de 17%). Il s'adresse à des " publics " à qui sont ouverts (ou non) des contrats aidés définis par la durée de chômage, l'âge, le sexe, beaucoup plus que selon les aptitudes ou habiletés effectives, ou plutôt que selon une estimation des potentiels ressources des territoires. Montants et quotas par publics sont attribués annuellement et administrés selon des procédures-type.

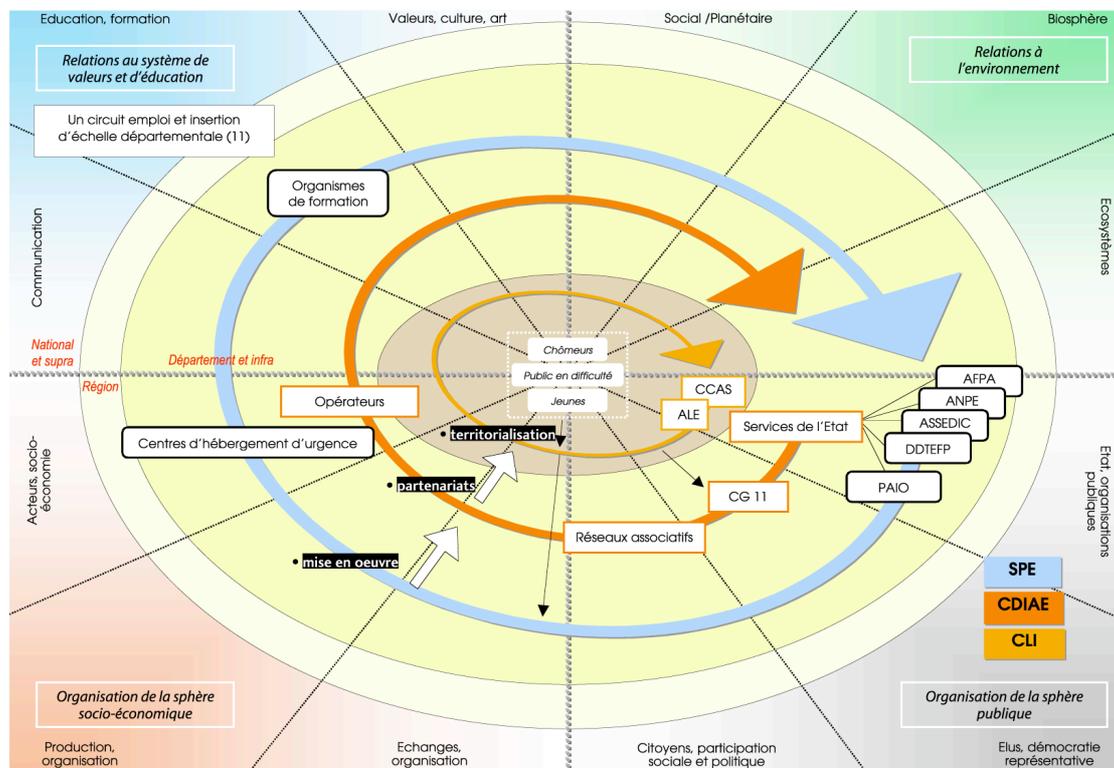
La DDTEFP est le guichet unique et le passage obligé, tant pour les personnes en difficulté d'emploi et de place sociale, que pour les structures qui les emploient. Elle participe au " noyau dur " du Service Public pour l'Emploi, le SPE, avec l'ANPE, l'AFPA, le GRETA.

Le SPE participe à divers comités multi-instances comme le CDIAE, les CLI, les politiques de ville, pilotage de projets, avec des représentants d'autres administrations, des réseaux associatifs et des collectivités.

La DDTEFP se rapproche de l'échelon local en désignant des correspondants territoriaux depuis la loi contre les exclusions. Dans le cas du Sud Audois, les zonages de l'ALE, de la CLI et du pays sont identiques, ce n'est pas le cas partout.

L'échelon communal continue d'intervenir par les CCAS, les emplois communaux et renvoie sur le SPE pour le reste. L'échelon intercommunal n'est guère présent dans ce circuit de l'insertion.

Ce circuit, normatif et descendant, a un impact considérable sur les conditions d'exercice de la solidarité. Les acteurs publics se plaignent du manque de projets collectifs pour insérer des personnes en difficulté. Or, le nombre de ces personnes continue d'augmenter⁵, et pose des problèmes peu abordés, en termes global de cohésion sociale.



⁵ Voir à ce propos les résultats du projet européen RISO (Role of Intermediary Support Organisations in Promoting Third System Employment Activities at Local Level), réalisée pour PARI dans la région Languedoc-Roussillon par Martine Théveniaut et François de Ravignan, 2001, dans le cadre d'un programme européen, conduit par le réseau EURONET (Université de Berlin)

4. Les circuits économiques déterminent les planifications territoriales et se traduisent prioritairement à l'échelle régionale.

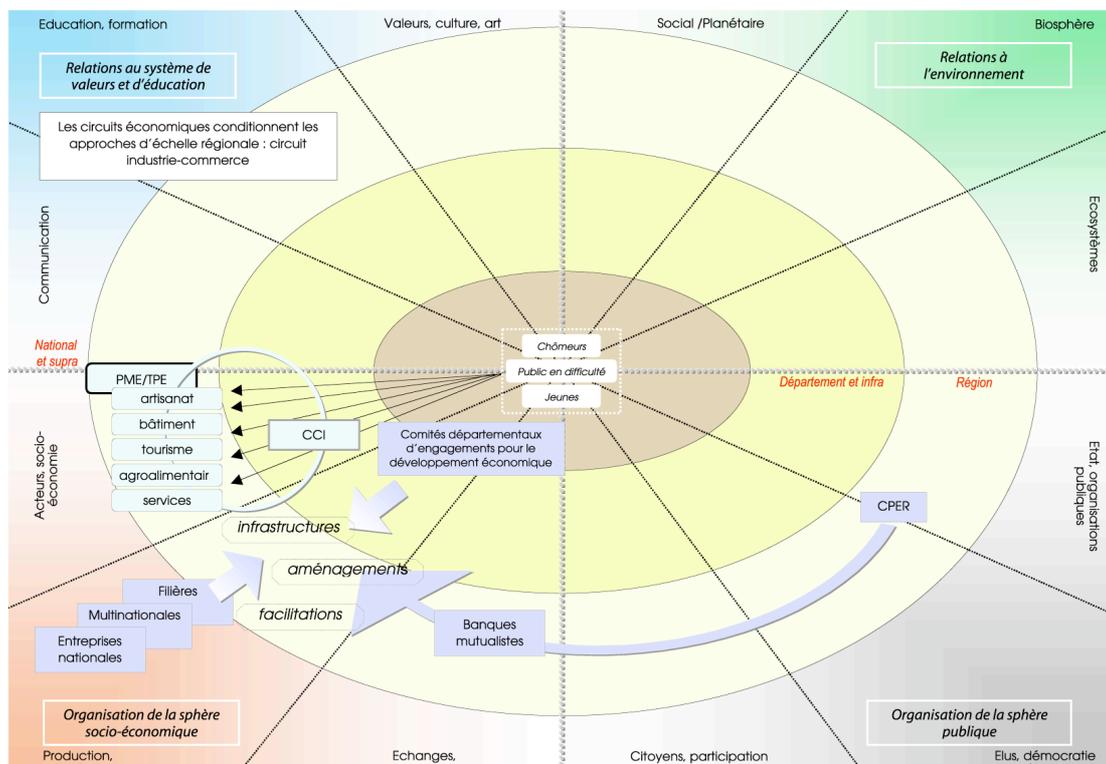
Le Conseil régional apporte l'essentiel de son appui aux infrastructures et facilitations de l'économie de marché. Il recherche aussi dans son intervention un équilibre du développement entre les territoires de la région.

L'approche dominante est par filière, chacune étant organisée selon des modalités propres à chacune. En Languedoc-Roussillon, du fait d'une longue histoire, les statuts de l'économie sociale (coopératives et mutuelles) restent très puissants et font de l'agriculture un monde qui reste particulier.

Toutes les filières vivent l'impact de paramètres externes (politique d'implantation des entreprises nationales voire multinationales ; modes d'organisation ; attractivité, etc).

Même s'il existe des Comités d'engagement de projets de développement économique d'échelle départementale et infra(exemple de l'objectif 2), la réponse en termes de structuration de l'espace tend à s'organiser à l'échelon régional. La métropole concentre de fait les pouvoirs décisionnaires et les moyens technologiques.

Les secteurs économiques plus directement liés à leur territoire d'implantation tels qu'artisanat, bâtiment, tourisme, agroalimentaire, services sous-traitants ou directement liés à leurs clientèles locales etc. conservent - ou prennent - du poids, sans pour autant être en interrelations dans les territoires qu'ils occupent en commun, voire même sont en concurrence pour la main d'œuvre qui y réside.



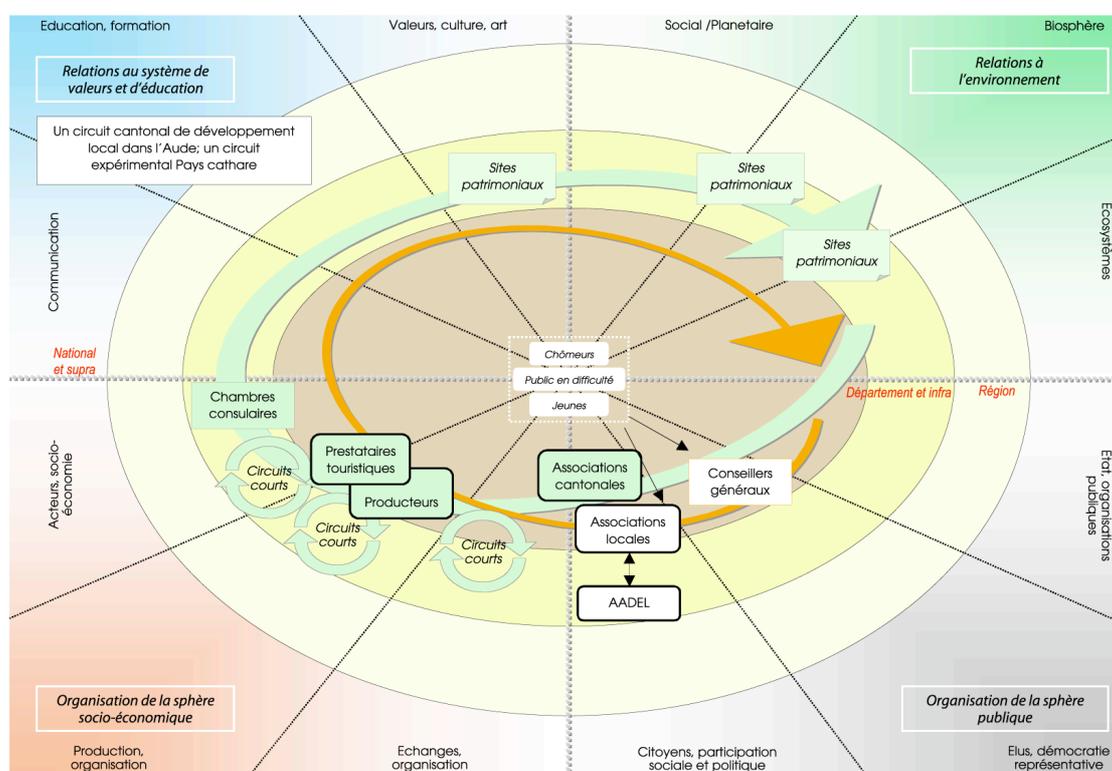
5. Des circuits d'économie locale à multiples points d'entrée qui gagneraient à s'organiser dans une approche locale mieux articulée

Un circuit cantonal de développement local dans l'Aude

Là où des Conseillers généraux jouent le jeu de l'animation pour la remontée et le traitement des besoins des micro-territoires de leur ressort, le CG soutient des associations de développement local, du communal vers l'intercommunal de mesure cantonale. Ce sont des espaces d'une taille adéquate au repérage des besoins, plutôt qu'au développement économique.

Ce circuit dispose d'une assistance technique du CG, représentée par l'AADEL.

Tous les cantons ne sont pas couverts, pour des raisons en partie liées à des sensibilités politiques différentes. Les relations inter-cantonales ne sont pas spécialement encouragées par ce dispositif. Les agglomérations urbaines n'en font pas partie.



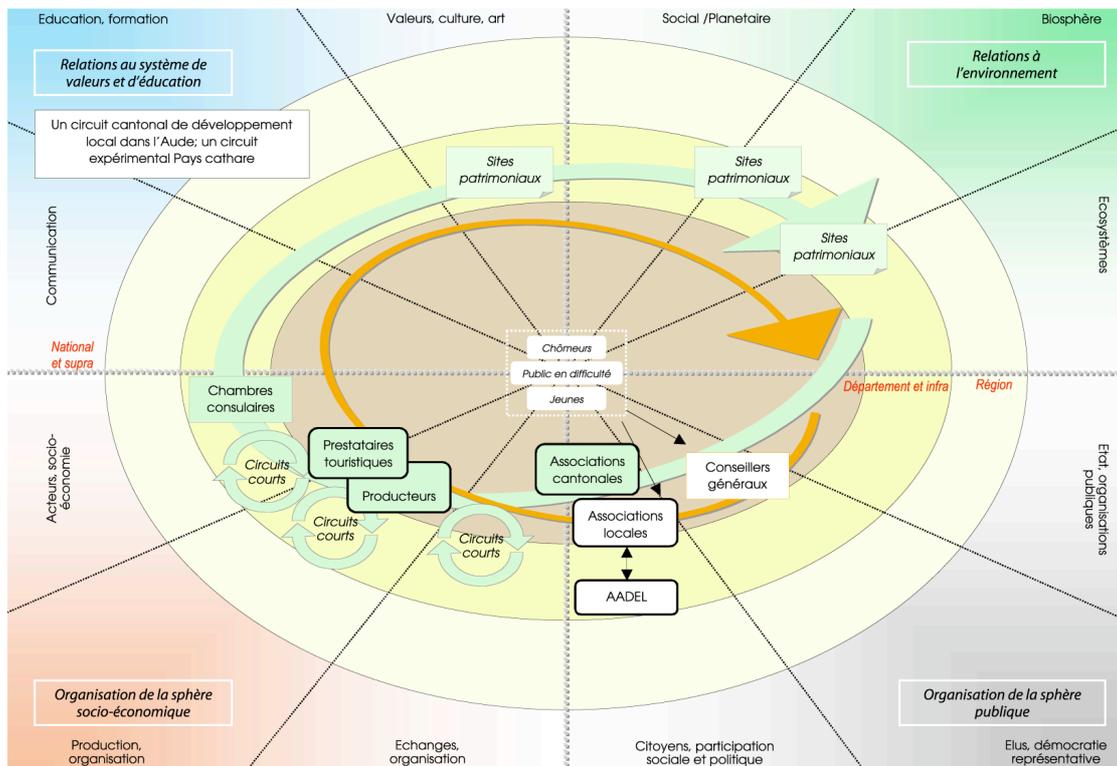
Un circuit expérimental Pays cathare (Aude)

Il a été initié, il y a environ dix ans, par le CG dans le cadre de programmes européens LEADER dédiés au développement des zones rurales.

Il privilégie l'organisation des producteurs et les circuits courts de distribution qui se traduisent dans des cahiers des charges par profession.

Il utilise comme cadre territorial les associations cantonales de développement local, les aires de fréquentation touristiques (sites du patrimoine) et s'appuie sur les Chambres consulaires.

Il introduit les dimensions sociale, culturelle et environnementale, dans une charte de " qualité territoriale ".



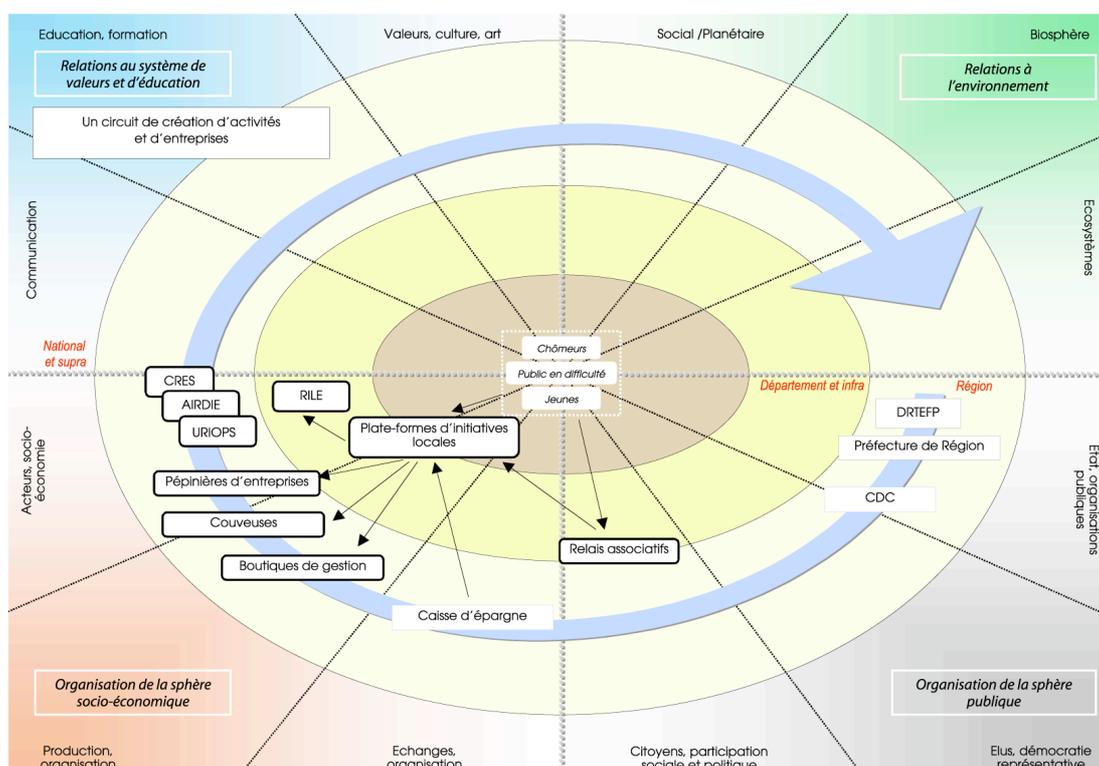
6. Un circuit de l'accompagnement des micro-projets de la création d'activités et d'entreprises s'organise entre l'échelon régional et local

Son objectif est d'atteindre la solvabilité progressive de nouvelles activités.

Il est nécessairement ancré dans un territoire (espace de chalandise du projet) sans avoir pour autant les relier entre eux.

Ce circuit est d'impulsion nationale ; relayé par l'échelon régional. C'est à cet échelon que sont les financeurs potentiels (mécénat d'intérêt général de la Caisse d'épargne, Fondations, Banques de l'économie sociale, etc.) et l'investisseur public CDC ; que siègent les commissions d'attribution des fonds avec les services déconcentrés régionaux ; que se situent les réseaux avec qui sont passées des conventions d'accompagnement des créateurs (AIRDIE, EGEE, Boutiques de gestion plus ponctuellement, etc) ; que participent, pour avis, les instances représentatives de l'économie sociale historique (souvent l'URIOPSS pour la CRES).

Ce circuit se traduit à l'échelon local en utilisant des opérateurs existants ainsi encouragés à se structurer dans des espaces multi-partenariaux : pépinières d'entreprises, couveuses, Plate-Formes d'initiatives locales, et où participent divers acteurs socio-économiques locaux.



7. Un circuit transversal pyrénéen, une façon de faire (formation-développement) déclinée dans des micro-territoires sur objectif de résultats

La fonction remplie par un outil pédagogique multipartenarial Etat - Région (s) - FSE, l'ADEPFO, est au service d'une politique à l'échelle du massif pyrénéen.

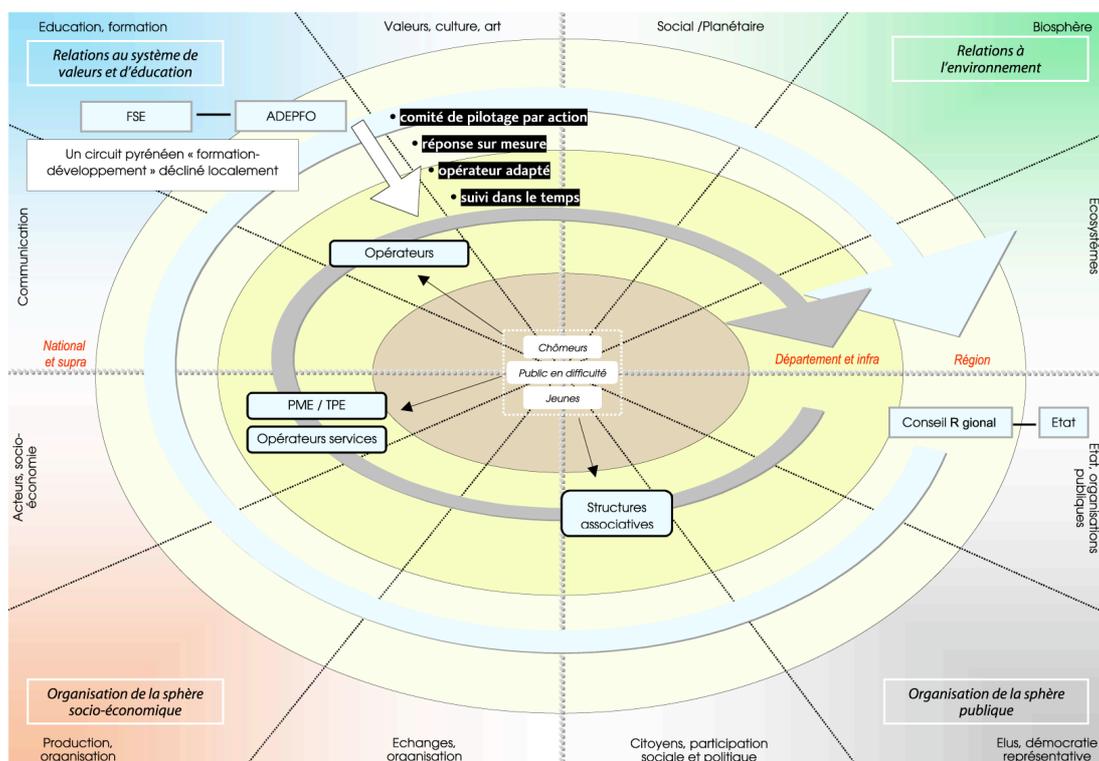
L'entrée territoriale de l'ADEPFO a permis à des initiatives collectives (culturelles ou socio-économiques) de trouver un appui en amont de la création d'activités et d'emplois, de faciliter la mise en place durable de structures qui contribuent à régénérer le tissu économique et social local. C'est particulièrement le cas dans les deux zones d'étude (Sud Audois 11 ; Conflent, Cerdagne, Capcir 66).

La façon de faire est essentielle à l'obtention du résultat et définit la formation-développement comme un métier (un pilotage éducatif), qui a compris l'importance de s'appuyer sur un Comité de pilotage par action au plus près du territoire concerné.

La méthode répond sur mesure à la demande d'un porteur d'initiative par un choix d'opérateur formation adapté au besoin exprimé. Elle donne la possibilité d'un suivi dans la longueur de vie du projet.

Pourtant, les moyens accordés à cet outil aux résultats probants sont très faibles dans les budgets formation de la Région.

Des disparités d'application sont constatées entre le Languedoc-Roussillon et les deux autres Régions en ce qui concerne la rémunération du porteur d'initiative. Il n'est plus rémunéré comme stagiaire de la formation professionnelle en Languedoc-Roussillon depuis 1998.



D. Synthèse des contraintes

1. Les handicaps structurels

- **Le foncier,**

- La flambée du foncier est un handicap pour l'installation

- **... la dévitalisation économique,**

- La question des vraies fonctionnalités n'a pas été traitée. Or, la DGF est conditionnée par la capacité de générer des ressources fiscales, donc du développement économique. En leur absence, les intercommunalités manquent des moyens financiers pour vivre, et se bornent donc à faire du social et reprenant les compétences des SIVOM : ordures, travaux publics, aides ménagères.
- Le milieu rural a peu d'économie porteuse. Les zones d'activité [traditionnelles] ont vieilli
- Les porteurs de projets ne sont pas assez nombreux (2 mentions).
- L'emploi est aujourd'hui le problème majeur

- **... et les conditions d'accueil des créateurs d'entreprises et des salariés.**

- Les créateurs d'entreprises, il faut les loger, c'est un aspect du problème de l'aide à la création. On ne le fait pas
- Les métiers agricoles sont peu payés, insuffisamment valorisants et difficiles. Il y a également un problème d'économie souterraine (travail au noir)

- **La difficile adéquation entre échelles de territoire, pertinence des actions et moyens à consacrer : la question des territoires-espaces de solution à géométrie variable.**

- Le Pays est le bon niveau pour l'économie rurale. En-dessous, il faut des moyens de mise en œuvre (une intercommunalité, c'est trop petit pour une intervention de la CDC, sauf cas exceptionnel, du fait de la taille de l'équipe régionale)
- A partir du moment où les acteurs se mettent ensemble pour faire quelque chose avec cohérence, ça définit la pertinence de leur territoire. Pour nous, le territoire est défini par le projet et ses acteurs. Il peut y avoir autant de territoires que d'acteurs. Les jeunes, eux, ont plusieurs territoires
- La nature du "pays" qui, en tant que tel, ne "fera rien, ne produira rien" est difficile à saisir. C'est une enveloppe, le réceptacle de différentes actions, volets et volontés de travailler collectivement
- On peut être absolument en décalage entre les orientations nationales données et les crédits pas forcément plus intéressants (service déconcentré d'Etat départemental)
- Un point d'appui départemental existe depuis 6 mois, mais l'action sociale ne dispose de moyens suffisants pour avoir des points d'appui par territoire et il y a des chevauchements

- **Une solidarité inter-territoriale insuffisante et qui s'aggrave : logique de concurrence, manque de ressources.**

- L'organisation territoriale doit se baser sur une économie (filière) et sur un territoire assez grand pour faire vivre ses habitants. Quel est le seuil du maintien sur place de la population ? Quelle bonne mesure pour échapper à un "territoire social" qui redistribue, qui maintient à domicile... ? Mais pour redistribuer, il faut encaisser, donc atteindre un seuil de solvabilité.
- Le niveau "pays" risque aussi d'accroître les disparités entre territoires
- Les logiques de concurrence de la production au Nord et au Sud empêchent les échanges réels, le partage vrai
- Les difficultés de financement propre empêchent la réalisation de coopérations fructueuses et abouties entre régions européennes

2. Les handicaps culturels

• Un déficit de compétences en développement local ou territorial.

- Pour la formation au développement, il n'y a pas assez de projets : on manque de capacités (2 mentions)
- Les budgets consacrés à la formation au développement local par les Conseils Régionaux sont beaucoup trop faibles
- La formation aujourd'hui est devenue une industrie qui crée de l'emploi et fait fonctionner beaucoup de structures sans proposer une offre adaptée aux besoins réels du développement local
- La formation au développement est un outil prioritaire, mais elle n'est pas sollicitée
- L'offre de service en formation de qualité est très faible, car pas assez sérieuse ou pas assez adaptée aux situations des territoires (2 mentions)
- Déficit d'accès à l'information des petites associations (2 mentions)
- Le manque de financement se double d'un obstacle culturel dès lors qu'il s'agit de faire travailler ensemble les administrations et les personnes du terrain
- L'information et la formation sont des questions pas approfondies, " on en parle superficiellement - avec la DDTEFP par exemple- on n'a pas le temps. "
- On ne peut pas continuer à faire de la formation à tout va sans des résultats

• L'absence de pensée systémique : cloisonnement, spécialisation, relation individu-environnement, ignorance des processus.

- Le plus difficile est de sortir les partenaires des schémas classiques - sectoriels, cloisonnés, verticaux - issus de l'activité professionnelle ou des études (2 mentions)
- Le corporatisme est un frein important au caractère transversal et solidaire (commun) des actions
- Difficulté d'une communication associant les sites, les territoires et la marque [pays cathare]
- Ne pas faire du nombrilisme exacerbé : " Moi " du développement économique, " Moi " de l'économie solidaire... (...) Eviter à tout prix la posture économie classique contre économie marginale.
- Déficit de prise en compte des processus
- Déficit d'approche globale : la personne et son environnement
- Il existe des clivages entre structures, un manque de pratique professionnelle et des objectifs trop différents

• Un déficit de responsabilité par manque de culture de l'évaluation et donc de respect du contrat.

- L'évaluation est insuffisante dans sa forme actuelle
- Les évaluations ne sont pas forcément prises en compte parfois, soit pour des problèmes de formulations, soit parce qu'elles correspondent moins à l'ensemble des partenaires
- Qu'est-ce qui a changé pour les populations sur les territoires sur lequel on a travaillé ?, en quoi c'est un bien ? les acteurs n'ont pas d'outils pour mesurer le chemin parcouru
- On ne se donne toujours pas des critères d'évaluation correspondant aux nouvelles dimensions territoriales et globales des programmes européens par exemple, alors que tout le discours va vers le " plus humain " : participation, implication...
- Les critères d'évaluation spécifiques de l'insertion manquent, ce qui représente une difficulté pour apprécier les résultats
- Une charte et la programmation associée pourraient orienter tout le monde, mais si merveilleux soit l'outil, il peut être détourné même en respectant à la lettre la procédure
- Il existe actuellement des problèmes de cohérence dans les reconductions de financements (de six mois en mois, C.G.66) ; même si les professionnels dans les C.D.I.A.E. dénoncent ces pratiques
- Manque de moyens pour faire un travail de fond dans le domaine de l'évaluation. La relation de confiance garantit la qualité du travail, ainsi que le bilan d'action que les associations font remonter
- Sur le terrain, dans certaines structures, ce sont les personnes employées en C.E.S. à qui on fait faire les évaluations, travail estimé devoir être fait par un travailleur social
- Les organismes dits sociaux ne font pas forcément du social : ils peuvent dévier complètement

● **L'obstacle de la politisation des questions territoriales, enjeux électoraux.**

- Le canton est un périmètre politique, pas un périmètre d'organisation des ressources ou de développement, comme les communautés de communes. (...)En plus, les maires traditionalistes sont souvent hostiles au partage de la gestion avec d'autres.
- Décalage entre logiques électives et logiques de cohérence territoriale
- Pas de vision commune sur l'ESS entre les services de l'Etat et la Région qui n'a pas investi ce champ d'action comme ne la concernant pas
- Le donnant-donnant, comme culture politique, freine l'innovation
- Les rivalités locales et le clientélisme sont une pratique courante des élus (2 mentions)

3. Les handicaps organisationnels

L'efficacité institutionnelle de l'action publique est contrariée par : réseaux relationnels contraints, rotation des postes de responsabilité et manque de mémoire institutionnelle, déficit de réactivité, logique de pouvoir, compétences territoriales éclatées, procédures financières, déficit de circulation d'information et de cohésion interne aux services.

- La réglementation de l'Etat est souvent un facteur de blocage
- Les délais de réponses aux porteurs de projets sont trop longs, car les instances se renvoient la balle
- Manque de réactivité et de pertinence des dispositifs) du niveau régional pour la conduite d'une action locale
- Rotations trop rapides des fonctionnaires à des postes de responsabilité, ne se conformant pas aux calendriers des projets ou des actions qu'ils ont la charge de mener à bien. Ce qui aboutit à diluer les responsabilités.
- La coopération avec les services administratifs devrait découler des compétences facultatives que les collectivités locales se donnent
- Les conflits de compétences entre les services du Conseil général 11 ; les déficits d'autorité ne permettent pas une action cohérente et continue
- La vision " entre soi " des services de l'Etat en Région (avis, remontées, traductions descendantes) via les DD constitue un filtre qui ne facilite pas la connaissance des besoins
- L'obligation d'attendre les financements acquis pour obtenir les autres est une contrainte qui élimine les petites structures de l'accès aux financements européens. C'est un empêchement de l'innovation et c'est contraire à l'esprit de ces programmes
- Règles comptables et contraintes du passage par le TPG
- Complication accrue par les co-financements surtout pour les petites structures
- L'information entre services ne circule pas assez bien : exemple de projets qui peuvent avoir des incidences sur l'emploi (Missègre, 11)
- Il est très difficile de faire des appels d'offres dans un contexte où les crédits ne suivent pas. Résultat final, la démobilitation des acteurs
- La communication fait problème dans l'institution ; elle mérite vraiment d'être améliorée
- Le travail qui est fait par les techniciens mériterait d'être véritablement porté au niveau de l'institution

● **Dans la chaîne " identification [des personnes, des publics, des problèmes] > représentation [des personnes, des acteurs] > participation [des acteurs, des structures] > partenariat [entre structures]...**

● **....la reconnaissance, la place, le rôle et les responsabilités des acteurs de terrain ne sont pas satisfaisants...**

- La démarche statistique ne doit pas se substituer aux acteurs de terrain, à qui il faut faire confiance et donner les moyens de s'exprimer et d'agir

- La reconnaissance d'acteurs de terrain localement est fragile. Elle fluctue avec les majorités politiques et même avec la personnalité des élus
- Le partenariat implique des responsabilités assumées par un nombre plus grand des personnes impliquées

● **... et les acteurs de terrain sont mal ou sous-représentés.**

- Le point de vue porté par la Confédération paysanne et les petits exploitants agricoles qui partagent cette orientation est handicapé par le système de vote majoritaire à la Chambre d'agriculture
- Le déficit d'implication de beaucoup de pluri-actifs contribue à la crise de représentativité (" un homme, une voix ") et à la dévitalisation de la coopération agricole
- Les coopératives agricoles sont absentes des démarches de territoire (sens " pays ")
- Les systèmes de représentation tournent à vide et ne reflètent plus des dynamiques d'implication
- Le potentiel des acteurs de l'économie solidaire est sous-représenté dans l'ensemble du secteur économie sociale et solidaire à l'échelon régional notamment

● **Dans les instances collectives, le montage et l'organisation d'un partenariat local ou territorial productif et non-concurrentiel est difficile.**

- La logique de pouvoir et l'intolérance vis-à-vis des compétences extérieures suscitent des problèmes de représentativité et de compétences dans les comités de pilotage de la formation développement
- Le partenariat (comme façon de faire) demande de ré-interroger les notions acquises. On en parle tout le temps, mais il peut produire à minima ou même ne pas produire du tout
- Dans le cadre d'un partenariat, les procédures et techniques pour produire du neuf sont rares
- En matière d'investissement public ou de soutien financier, il faut éviter les concurrences : La logique de toute structure est de se développer. La création d'activités, l'économie sociale et solidaire sont aussi un marché. Un dispositif ne doit pas affaiblir un dispositif adjacent, car alors on a tout perdu : on fait naître des conflits de structure et on perd de l'argent
- Les élus ont tendance à confisquer le débat (3 mentions) et à décider seuls et vite (2 fois)
- Il faudrait plus d'échanges entre des maires, on se sent un peu concurrents et on l'est dans certains cas (désir d'avoir un café, achat d'un bâtiment, autorisation des communes en amont et en aval de la chambre de commerce)

● **Les acteurs d'un projet ne sont pas sur un pied d'égalité dans les partenariats qu'ils sont amenés à conclure.**

- Les structures intervenantes sont amenées à abandonner leur spécificité par nécessité financière de survie, leur précarité est une difficulté pour elles ; entraîne un réel déficit de nouvelles initiatives alors qu'elles sont nécessaires et souhaitées par les Directions départementales du travail
- Sous la pression des financements publics, les associations deviennent des prestataires de service et ne sont plus à même de développer leurs propres objectifs
- Le monopole du Conseil général sur les projets pose problème pour les innovations territoriales et l'efficacité de la formation-développement
- Il existe un risque réel d'accaparement concernant la maîtrise d'ouvrage des projets découlant des contrats de territoire (2 fois)

● **Organiser la proximité pour le repérage, la connaissance et la recherche de solutions, apparaît difficile mais nécessaire.**

- Les remontées du terrain sont tributaires de l'existence (ou pas) de personnes remplissant la fonction d'interlocuteur
- La Haute Vallée de l'Aude commence seulement à faire remonter des dossiers de demandes (création d'activités dans le cadre du mécénat d'intérêt général de la Caisse d'épargne)
- Filtres de la statistique et du chiffre (nombre d'emplois créés) conditionnent les traductions descendantes des politiques publiques (DDTEFP guichet unique)

- Filtres des têtes de réseaux à l'échelon régional. Les acteurs de terrain ont peu d'occasions de relations directes avec les services de l'Etat
- Le statut d'élu le déconnecte de la réalité
- La vision administrative prédomine dans les relations avec les associations et les acteurs en général (formatage des dossiers, nature des contrôles)
- Les informations agricoles non strictement économiques et quantifiées sont rares. Elles demandent beaucoup de travail et de temps pour leur collecte, leur traitement, leur restitution

4. Les obstacles dûs au manque de moyens d'action

• Un manque de moyens humains.

- Manque de ressources humaines (travailleurs sociaux)
- La démarche de prospection des entreprises demande de la préparation (collecter, avoir accès aux informations) ; des moyens ; la prise en charge par un animateur et fédérateur des énergies qui prend le problème à bras le corps. C'est un travail de fond qui nécessite aussi de savoir obtenir la participation active des habitants (leurs suggestions, leurs relations en dehors du territoire où ils vivent)

• Des échelles de " temps long ".

- Il faut passer du temps à créer la volonté de faire
- Les délais que l'on compte dans le privé sont de 5 ans. C'est de la méconnaissance de la réalité que de vouloir des résultats immédiats quand il s'agit de changement de fond. Il faut énormément d'énergie pour créer les relations entre l'ANPE, la DDTEFP, la MACIF... (Exemple du Pôle-Emploi Pléiade dans l'Hérault) (2 mentions)
- La démarche de prospection économique demande d'installer une confiance suffisante, de se donner des règles claires, en amont de l'action
- Il faut un laps de temps nécessaire pour se forger avis, une connaissance suffisante du terrain et du porteur de projet, sinon on commet des erreurs d'appréciation.

5. Eléments d'analyse extraits des entretiens

• Les propos sur les obstacles à l'efficacité institutionnelle sont peu évoqués en tant que tel

Les 82 propos retranscrits (hors doublons) sur les obstacles freins, handicaps et contraintes à des relations contractuelles socio-économiques locales, au niveau régional et dans les départements de l'Aude et des Pyrénées Orientales, sont quantitativement peu nombreux.

Ils témoignent de :

- La faible place qu'occupe les acteurs de l'économie solidaire dans les préoccupations des interlocuteurs,
- La difficulté à communiquer sur des problèmes qui les impliquent directement dans leurs relations quotidiennes de travail sur ce sujet-là, comme sur d'autres de leur cœur de pratiques.

A l'inverse, les conseils et recommandations sont plus abondants. Ils portent sur des solutions de façon assez souvent générale, à partir d'éléments descriptifs se rapportant au contexte d'exercice de leurs activités courantes.

Un premier diagnostic partagé est donc possible. Il permet de caractériser les grandes lignes d'une amélioration possible, mais pas de proposer des traductions opérationnelles. Ce serait encore prématuré au vu des résultats de l'enquête et de la précision de ses contenus.

Pourcentages des énoncés se rapportant à des questions :

- 47% de nature organisationnelle
- 26% de nature culturelle
- 20% de nature structurelle
- 7% liées aux moyens d'action

Cette hiérarchie des priorités suscite deux commentaires :

- elle peut être attribuée à la prise de conscience que l'avenir ne réserve pas de moyens financiers supplémentaires et qu'il s'agit plus d'obtenir des résultats par une autre forme d'organisation inter-institutionnelle,
- elle peut être interprétée comme une sous-estimation des enchaînements logiques de causes à effets. Car sans moyens humains et financiers suffisants, comment remonter à la source de questions structurelles, qui déterminent les mises en œuvre et les formes d'organisation, elles-mêmes traduites dans les divers dispositifs conduits par l'action publique au sens large ?
A défaut d'une attention suffisante portée à ce que signifie " la question des moyens ", la culture technique dominante continue de s'imposer et reconduit les cloisonnements, y compris dans les pratiques quotidiennes.

L'impulsion du changement n'est pas reflétée dans l'ensemble des propos recueillis par une attention portée à ce qui la rend possible.

• **Les questions d'organisation entre acteurs publics sont mises au premier plan**

Au premier rang des obstacles, les personnes interrogées placent les empêchements à ce qui est rassemblé ici sous des notions clés de *partenariat, coopération, représentation*.

Ces obstacles sont des problèmes de relations entre services (ou entre personnes de mêmes services) ; l'insuffisance de capacités (compétences et affectation de tâches) ; le manque de moyens, essentiellement humains.

Ce qui pointe les carences d'un système de règles publiques, pas suffisamment claires pour faire autorité de façon reconnue dans la conduite d'action. C'est un diagnostic qui concerne aussi bien les acteurs publics des services de l'Etat que pour ceux des Collectivités territoriales, élus et techniciens.

C'est sans doute pourquoi, la qualité des relations entre les personnes joue à ce point le rôle compensateur, le constat général étant que l'interpersonnel est au moins aussi efficace que les échanges formels.

• **Dans l'analyse des causes, les fondements culturels sont sous-évalués**

Si les problèmes de relations internes à l'action publique sont réels, ils apparaissent néanmoins surestimés dans leur importance relative :

• *par rapport à l'échelle supérieure* : les incidences nationales (et à fortiori au-delà) tiennent une faible place dans le discours. Leur importance n'est pas inscrite au cœur de ce qui détermine la pertinence d'un " territoire-espace de solutions " pour les personnes interrogées.

• *par rapport à l'échelle inférieure de proximité*, où ces obstacles sont finalement dépendants des volontés individuelles et du temps (incontournable) de la construction de relations de confiance : " *L'engagement personnel fait la différence pour favoriser toutes les activités, même à la marge des critères imposés.* "

L'examen des principaux handicaps de nature culturelle traduit :

- un déficit d'ingénierie sociale en développement local ou territorial,
- la faible part de la pensée systémique pour sortir du cloisonnement, de la spécialisation, et pour construire une sortie de crise par des processus et des interactions adaptées,
- le fait que la culture de l'évaluation n'est pas entrée dans la pratique effective, comme un outil de définition des contrats à partenaires multiples et comme une condition *sine qua non* de garantie du respect des engagements des uns et des autres,
- la politisation des problèmes territoriaux, les systèmes de pouvoir et d'influence sous-jacents qui fractionnent les solutions potentielles.

Tout ceci montre que le chemin à parcourir est long (mesure de temps) :

- pour inverser l'enchaînement (passer du cercle vicieux au cercle vertueux)
- pour sortir de la vision parcellaire, instantanée, confuse, concurrentielle
- pour intégrer les conséquences pratiques de la pensée complexe : " *relations mutuelles et influences réciproques entre les parties et le tout*" (Edgar Morin, " Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur ", Seuil, 2000).

• La question des moyens⁶ est peu mise en avant alors qu'ils conditionnent la mise en œuvre du changement, surtout si l'on y inclut la formation, y compris celle des acteurs institutionnels.

7% des énoncés se réfèrent explicitement aux moyens, évoqués également au titre de la formation. Or l'animation, le pilotage, l'évaluation et le contrôle d'une part, les dispositifs de formation et de soutien d'autre part, sont consommateurs de temps et de savoir-faire (les habiletés).

La question des moyens (autres que financiers) est donc typiquement un problème à tiroir. " *Il manque une réflexion sur les partenariats. C'est une procédure qui peut produire à minima. Il faut interroger les notions acquises.* " Qui fera ce travail ? qui capitalisera ? qui diffusera ? qui accompagnera en cas de besoin si des moyens ne sont pas mis à disposition ?

Et pourtant, tant que ce n'est pas fait, le mauvais usage de moyens continuera pour de la formation de faible qualité, surabondante, aux résultats peu efficaces.

⁶ Ils sont définis comme ce qui conditionne l'opérationnalité d'un processus de changement. Non dans une " logique de moyens " (" toujours plus " au service des institutions, des modes de fonctionnement antérieurs), mais dans une logique de résultats. Elle aussi, nécessite des moyens, à proportion du résultat qu'un multipartenariat veut atteindre et dont l'immatériel fait partie : l'ingénierie, la construction des relations dont il faut affirmer avec force qu'elles ont un coût.

On voit par cet exemple que l'animation territoriale, prise dans son sens le plus large d'ingénierie sociale, d'accompagnement des dynamiques territoriales, requiert des habiletés (savoir-faire, savoir-être), l'un et l'autre conditionnés par des moyens en nombre et qualité proportionnés.

• La sous-estimation des incidences de la dimension extra-locale des questions structurelles, peu évoquée, produit un risque de repli, alors que la revitalisation des territoires demande de la lucidité, de l'imagination, de l'audace.

Le problème foncier, les facilités de logement, la créativité économique, les conditions d'accueil dans les territoires, l'articulation des échelles territoriales, les crédits publics nationaux et européens, les communications électroniques à haut débit, l'organisation des filières de production, les conditions d'implantation de sous-traitants ou co-traitants de groupes internationaux, forment des systèmes de contraintes dont les clés se trouvent en grande partie ailleurs.

Mais ces systèmes dépendent également de coopérations et de solidarités à construire entre les personnes qui vivent aux mêmes lieux ; entre les territoires locaux et leur environnement (écosystèmes) ; entre les territoires avec d'autres, au même échelon socio-économique, ou bien à d'autres échelons, dans une vision locale ouverte sur l'extérieur et les complémentarités.

Le développement " bocal ", caricature du développement local, est un risque réel si les dispositifs de proximité s'élaborent sans prendre en compte les avantages et les contraintes des dynamiques englobantes publiques et marchandes.

E. LES PISTES DE SOLUTION

L'énoncé des handicaps est « en creux » la préfiguration d'un ensemble de solutions que l'on peut envisager à trois niveaux :

- celui du *général, des valeurs et du territoire englobant*,
- celui du *particulier, de l'organisation et du territoire-espace de solution*,
- celui enfin du *spécifique, du local et de la personne*.

À chaque niveau correspond un type de contrat, au sens large :

- qui *engage* (les partenaires),
- *définit* (les objectifs, les résultats)
- et *met en oeuvre* (les moyens).

À la notion de contrat sont associés :

- les formes de *coopération*,
- *l'organisation de la proximité* avec les bénéficiaires et les opérateurs,
- *l'évaluation des effets*.

Cette section regroupe les énoncés et regroupements de propos significatifs et pertinents pour l'objet d'étude, selon la même méthodologie que dans la partie diagnostique.

1. Voies de progrès dans les attitudes des porteurs & accompagnants

• **Tenter de traduire des valeurs et des convictions (morales) dans les faits.**

- Refus de la grande pauvreté
- Honnêteté intellectuelle
- Valeurs de solidarité
- Ce qui motive, c'est qu'il y a beaucoup de laissés pour compte par le système
- Les conditions de succès sont (...) une mise en commun des moyens, en transparence (ce n'est pas le plus facile)
- A la cellule d'entreprise de la HVA, on peut se parler vrai
- Le facteur de progrès dans les cadres de relations de l'action publique : se dire la vérité sur les projets, plutôt que de se renvoyer la balle
- Eviter à tout prix la posture économie classique contre économie marginale

• **Respecter les règles, le contrat, établir la confiance.**

- Rigueur dans l'accompagnement des jeunes : obligation de projet, de formation, de suivi
- Charte pour régler les relations DDTEFP et E.S.

- Respecter les règles, les faire respecter
- La charte d'accompagnement social est une possible voie de progrès
- Application des missions de l'Etat, faire respecter lois et décrets
- L'intérêt du contrat qui lie les personnes, engage une responsabilité et détermine une démarche
- Les CTE collectifs sont un bon outil de travail pour faire émerger des solutions propres aux habitants
- Les conditions de succès sont : des règles définies en amont, un document de référence écrit décrivant constats, puis objectifs, puis propositions et enfin actions, prendre les choses étape par étape, une mise en commun des moyens, en transparence (ce n'est pas le plus facile), Des règles de fonctionnement dans une charte signée
- Il faut aussi un mandat clair pour pouvoir faire respecter les règles (c'est ça ou rien), " faire référence " : sur la durée (plusieurs années) cela a produit de la confiance et évite d'user des amendes en cas de non-respect de la charte
- Réhabiliter la notion de " contrat "
- Adapter le contrat aux possibilités de chacun et respecter ces limites
- Le contrat (la convention écrite) précise le projet soutenu, le montant et les critères qui permettent la mesure de ce qui fait que " ça marche ou que ça ne marche pas "
- Le cas de la haute Vallée de l'Aude montre que des progrès sont possibles dans la contractualisation entre acteurs publics et petits acteurs associatifs individuels ou regroupés.
- La qualité de la contractualisation provient essentiellement de la qualité des personnes impliquées
- Améliorer le cadre contractuel : simplifier les procédures, aménager les calendriers des financeurs, un interlocuteur principal pour le suivi (et pas 36), des règles du jeu claires
- C'est la relation de confiance qui garantit la qualité du travail

● Veiller à la qualité des relations interpersonnelles

- C'est la relation de confiance qui garantit la qualité du travail (2)
- Volonté d'avoir des contacts permanents, réguliers
- Reconnaissance de l'importance de leur qualité dans les échanges professionnels
- Importance des relations inter-individuelles
- Une personne qui permet une relation de bonne qualité, on vient la voir
- La qualité de la contractualisation provient essentiellement de la qualité des personnes impliquées

● Savoir s'évaluer

- Importance de l'auto-évaluation

2. Voies de progrès dans la sphère de la personne au travail

● Augmenter ses compétences et ses outils par la formation...

- Par des formations des élus, conseillers municipaux, jeunes
- Les animateurs qualité construisent des solidarités au quotidien
- La dimension formation, qualifiante ou pas, est fondamentale
- Faire confiance aux personnes sur le terrain, leur donner les moyens de s'exprimer, notamment grâce à la formation au développement
- La formation au développement local engendre des espaces de liberté et d'expérimentation
- Formations au développement local et aux approches territoriales
- Il est important de mener des actions auprès des élus de base pour expliquer ce qu'est la politique des pays

...et les faire partager

- Souci de bien faire connaître ses outils auprès de ses partenaires
- Se perfectionner pour exporter un savoir-faire

- Privilégier une formation par les acteurs de terrain
- Les racines historiques d'un territoire " riche " en projets sont en partie liées à un brassage de population.

● **Reconnaître et prendre en compte l'identité, l'autonomie, la parole et le travail des personnes et des structures de terrain : le respect de l'autre base du contrat de confiance**

- Portage de l'institution du travail des acteurs de terrain au niveau de l'institution
- Une autonomisation des acteurs de l'ESS par rapport à la sphère politique et une existence " pour soi-même "
- Il est nécessaire d'avoir des degrés de liberté par rapport aux structures : " *Il faut être libre dans sa tête* "
- Améliorer le cadre contractuel : éviter que les administrations d'Etat soient trop directives. La subvention doit laisser la liberté de maîtrise d'ouvrage à l'opérateur
- Le crédit est fait à des gens qui n'ont pas de passé, pas de garanties bancaires, pas de garanties de rentabilité, en prenant le risque de perdre le capital. C'est un pari
- La fonction d'animation des territoires est nécessaire, doit se limiter, ne pas se substituer aux acteurs locaux
- " *Ne pas se comporter en banquier* " et savoir aider tous les projets car au final le gain est assuré (au niveau du territoire)

● **Créer une motivation, s'engager**

- L'engagement personnel fait la différence pour favoriser toutes les activités, même à la marge des critères imposés.
- Les élus sont de plus en plus attentifs à mettre en place quelque chose
- Le projet doit être porté politiquement

3. Voies de progrès dans les habiletés (savoir-faire) collectives

● **Augmenter les compétences collectives, " l'intelligence territoriale ", par la formation**

- On répercute des informations nationales au local par des formations adaptées
- Par des formations des élus, conseillers municipaux, jeunes
- Formation aux enjeux collectifs (via aménagement du territoire et développement local)
- La formation au développement local est la formation la plus adaptée aux territoires
- Ancrage territorial : l'objectif 2 encourage à fonder les orientations de formation sur l'analyse des besoins et une validation collective
- La fonction d'animation des territoires doit contribuer, en s'engageant dans la formation au développement, à la création d'activité

● **Travailler en équipe**

- Réunion dynamique de groupe pour échanger et relativiser les problèmes
- Ca aide à ne pas travailler tout seul dans son coin
- Travailler vraiment ensemble comme solution à la réunionite
- Gratifier le temps collectif

● **Construire des partenariats ou circuits de co-opération : complémentarité, multisectorialité, mélange des cultures (techniques) et des démarches, efficacité, ouverture aux acteurs économiques**

Constat général :

- Problème de la définition des partenariats
- Mieux articuler diverses approches territoriales et partenariales

Le " pourquoi " du partenariat (avantages) :

- Recherche des compétences qu'on n'a pas
- La valeur d'entraide est présente chez les jeunes, ils sont à l'écoute les uns des autres, plus que les 40/50 ans
- Intérêt (goût pour) des partenariats dans les diagnostics, études, suivis
- Un débat large et participatif dans le cadre de conseils de développement ouverts, qu'il ne faut pas figer prématurément sous une forme juridique et sans élus
- Trouver des prétextes à ce que des hommes de différentes filières soient en situation de produire ensemble. Le prétexte n'est pas forcément de mettre en avant " l'économie solidaire "
- Confrontation et échanges

Les " comment " du partenariat réussi (exigences) :

- Organiser le partenariat pour éviter la dilution des responsabilités
- Le comportement coopératif des acteurs est une voie de progrès. Il s'exprime comme technicien, pas comme politique
- Les objectifs partagés et un consensus sont nécessaires aux partenariats réussis et favoriseront leur reconnaissance
- Une voie de progrès est que dans les pays, l'information et le développement de la vie inter-assocative fassent que les gens ne soient pas forcément concurrents mais aient plus de facilité de réussite en se partageant les tâches
- Le partenariat privé, ce sont les chefs d'entreprise eux-mêmes, les acteurs économiques locaux. C'est ça qui fait que ça marche : leur implication dans les comités d'engagement, la réflexion sur les conditions du travail en réseau, la taille critique sur un territoire donné, etc

Formes d'organisation :

- Plus-value apportée par la coopérative
- Partenariat en réseaux, on y est confronté, quelque chose à creuser
- Les plate-formes de travail et d'action sont de bons outils pour le partage d'une identité, des expériences, d'une culture
- Le groupement d'employeurs intersectoriel est une réponse à la précarité de l'emploi par les possibilités variées qu'il offre (selon les saisons, les productions, les aléas climatiques et économiques)
- Localement, surtout dans les endroits reculés, un lieu d'échanges où les associations puissent mieux se connaître et faciliter l'action, échanger, se grouper pour réussir, partager
- Un débat large et participatif dans le cadre de conseils de développement ouverts, non figés juridiquement de façon précoce et sans élus
- Ancrage territorial : la participation au conseil de développement
- Intérêt pour un GIP qui oblige à une meilleure organisation du travail

• Construire un pilotage sur la base des ressources humaines existantes, d'ouverture et de complémentarité

- Dans un comité de pilotage, privilégier les compétences réelles en dehors de toute référence à l'appartenance
- Par ailleurs, un comité de pilotage doit être ouvert et durer un temps variable à la mesure du projet
- Il est important de former les comités à partir d'un groupe informel de personnes sollicitées ès-qualités pour améliorer l'identification du projet

• Organiser la proximité avec et entre les acteurs, les élus et les structures de terrain...

- Présence physique et humaine sur le terrain
- Croyance à la proximité comme gage d'efficacité

- On va voir sur le terrain, on connaît les associations avec leurs particularités
- Organiser à court terme une journée en direction des élus et des acteurs pour communiquer les réflexions du groupe de travail, c'est important
- Travail avec le terrain : voie à poursuivre
- On se base davantage sur les discussions concernant les besoins du local
- Attention portée à la proximité qui permet une connaissance plus fine
- Adapter le contrat aux possibilités de chacun et respecter ces limites
- La mise en réseau local des opérateurs est une tendance lourde intéressante
- Actions limitées et pourtant importantes : petits déjeuners
- La connaissance du terrain associatif permet d'orienter, de mettre en relation
- Adapter la formation aux besoins des publics et en fonction des intervenants sélectionnés
- Ancrage territorial : l'objectif 2 encourage à fonder les orientations de formation sur l'analyse des besoins et une validation collective
- Appréciation des résultats : les effets qualitatifs induits par la vitalité du secteur associatif peuvent se mesurer à un échelon communal (emplois créés, compléments de revenus, nombre de bénévoles actifs...)

...avec les interfaces,...

- Améliorer le cadre contractuel : les interfaces qui font remonter les difficultés, font mieux connaître les incontournables contraintes d'actions, le travail en réseau, l'auto-formation des acteurs (référence positive : ce qu'on fait dans l'Aude)

...entre territoires proches ou d'échelon équivalent ...

- Etablir des coopérations territoriales de proximité
- Favoriser les circuits courts
- Développer les circuits courts et bien organisés car ils permettent une bonne valeur ajoutée locale
- Nécessité d'une vigilance locale
- Découpage en zone permet des actions plus justes
- Le maillage du territoire par les administrations de l'emploi (SPE, ANPE) est important

...entre territoires d'échelles différentes...

- On part du local en tenant compte du niveau national et de l'Europe
- Le Conseil Economique et Social a un rôle à jouer, au travers de ses membres " territorialisés ", dans la dynamique pays
- Pays et canton, deux niveaux pertinents
- Le Pays est le bon niveau pour l'économie rurale. C'est une collectivité avec qui on peut traiter
- Le niveau pays et les démarches associées sont propices au développement et à la création d'emplois
- Le couple Région-intercommunalités paraît pertinent pour résoudre un grand nombre de problèmes territoriaux

...entre et avec les acteurs socio-économiques.

- Par une information auprès des artisans et commerçants
- Les outils de soutien à la micro-activité sont à créer et, de plus, de niveau infra régional
- En Cévennes, des petits producteurs font des produits de qualité en concurrence sur les mêmes marchés. Certains ont initié une coopérative " Terroir direct " afin de réaliser un groupement des ventes dans un même lieu, une promotion collective de leurs produits

● Organiser la cohérence et la cohésion dans la gestion.

- Nécessité d'assurer la cohésion entre plusieurs sources de financements

● Expérimenter, adapter, initier

- La Région est favorable à l'expérimentation (innovation) dans le sens de la décentralisation

Procédures :

- Adapter les procédures et les calendriers aux cultures locales
- Adapter localement les dispositifs : statut d'expérimentation ?

- Ne pas forcer les limites, accepter d'arrêter les projets et éviter la substitution (faire " comme si " ou " à la place ")
- Simplifier les procédures (et les systèmes, devenus trop lourds)
- Améliorer le cadre contractuel : simplifier les procédures, aménager les calendriers des financeurs, un interlocuteur principal pour le suivi (et pas 36), des règles du jeu claires
- Dans tous les cas, il faut des moyens (même en gestion de subventions), une vision globale, des gens, les habitants, le territoire, un mode de répartition au pro-rata et en fonction des statuts juridiques des uns et des autres

Durée :

- Malaise face à la précipitation, aux délais trop courts.
- Importance de la durée dans les fonctions d'animation et d'innovation ()
- Il faut aussi un mandat clair (la CCI d'Avignon) pour pouvoir faire respecter les règles (c'est ça ou rien), " faire référence " : sur la durée (15 ans), cela a produit de la confiance et évite d'user des amendes en cas de non-respect de la charte
- Prévoir les moyens humains sur la durée (3/5 ans, 5/10 ans) pour entrer dans la responsabilité partagée
- Encourager les conventions pluriannuelles pour les associations à l'échelon régional

Impulsion :

- L'appel à projets a créé l'occasion pour les structures de compléter leurs besoins de fonctionnement. Cela a créé une dynamique, alimenté des réflexions, fait se rencontrer des acteurs. Ces échanges alimentent
- Ancrage territorial : l'objectif 2 encourage à fonder les orientations de formation sur l'analyse des besoins et une validation collective

Logique d'objectifs :

- Gêne pour lancer des appels d'offre quand les crédits ne viennent pas et participer à un travail qui s'arrête sans savoir pourquoi

Contenu :

- Adapter la formation aux besoins des publics et en fonction des intervenants sélectionnés

● **Evaluer**

Constat général :

- Pas de critères spécifiques pour l'évaluation de l'économie solidaire
- Difficulté pour juger des résultats
- Manque d'évaluation
- Toutes les actions peuvent être l'objet d'une évaluation
- Sans repères, sans règles apparentes, bien définies, l'E.S. est difficile à concevoir, à fortiori à faire appliquer

Révélateurs qualitatifs (attitudes, façons de faire...) :

- Subventions bien utilisées par rapport aux objectifs
- Evaluer dans la durée la nature de l'implication des personnes
- Evaluer le caractère collectif de l'implication
- Relever les éléments de réalité qui montrent une évolution
- Pas d'interférence régionale dans les démarches pays mais la Région veillera à la qualité participative des processus d'identification des actions

Révélateurs de résultats quantitatifs :

- Un indicateur est le nombre d'entreprises créées par an, en connaissant leur taux de réussite à 3 ans, dans le dispositif Plate-Formes
- De la justesse : est-ce-que cette extension donne bien des emplois ?
- Quand la presse locale fait savoir, c'est positif. C'est ce qui lui remonte comme écho

- Le passage d'un contrat aidé à un contrat pérenne est un critère
- L'intérêt du quantifiable qui traduit une amélioration (passer un cap pour la personne)

Modalités :

- Les critères sont établis projet par projet
- Appréciation des résultats : utilité du regard extérieur (consultant)
- Appréciation des résultats sur des critères définis, c'est à dire des éléments suffisants sur la façon dont on estime l'obtention des résultats
- Appréciation des résultats : les effets qualitatifs induits par la vitalité du secteur associatif peuvent se mesurer à un échelon communal (emplois créés, compléments de revenus, nombre de bénévoles actifs...)
- Appréciation des résultats : un cadre de référence énoncé à l'avance et une démarche pour conduire un diagnostic (Pays en préfiguration du Sud Audois)

4. Voies de progrès dans les relations aux bénéficiaires

La personne dans son environnement

- Importance d'envisager l'aspect global de la personne

La personne et sa parole

- Prise en compte dans les conventions de la parole de l'utilisateur

La personne et ses attentes administratives

- Que le porteur de projet sache le plus tôt possible les options
- Assurer les meilleures conditions pour le P.P., le sécuriser

Note importante : LE FAIBLE NOMBRE D'ÉNONCÉS RELATIFS À CE SUJET NE PEUT ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME SIGNIFICATIF. TOUTE CONCLUSION SERAIT ANTICIPÉE TANT QUE LA SECONDE PHASE D'ÉTUDE N'A PAS ÉTÉ CONDUITE.

5. Éléments d'analyse

● **Les maîtres mots utilisés par les acteurs institutionnels sont : la proximité, les partenariats, le contrat, l'évaluation.**

Les 156 idées fortes (au minimum) exprimées par les interlocuteurs de la mission PARI se regroupent en quatre grandes familles d'attitudes, d'actions et d'actes techniques : la proximité (20%), les partenariats (13%), l'évaluation (12%) et la contractualisation (10%)

La proximité :

Tous les interlocuteurs ont exprimé la nécessité de créer, compléter, enrichir les relations existantes, qui restent trop cloisonnées et freinent les possibilités d'agir, pourtant réelles.

Ce ne sont pas d'abord les moyens qui manquent, *sauf au plus près des besoins de l'intégration des personnes en difficulté qui souffrent d'un traitement administratif de leur situation.* La vision du social comme le " tonneau des Danaïdes " de la dépense publique éloigne les acteurs publics de la mesure des choses en termes de ressources potentielles.

Le repérage des personnes, l'évaluation des besoins, l'analyse de ces besoins et la pertinence des réponses forment la base d'une relation de proximité qu'il s'agit aussi d'organiser :

- avec les interfaces (qui aident à la connaissance et à la circulation de l'information),

- avec et entre des territoires d'échelon équivalent et complémentaire (coopération de proximité, circuits courts...) ou de tailles différentes (pays, intercommunalités et cantons, trois échelles pertinentes pour des réponses " gigognes ")
- avec et entre les acteurs socio-économiques (PME, TPE, micro-activité...).

Sans la participation, l'implication et l'engagement des habitants dans les transformations nécessaires, on ne contrecarrera pas les tendances lourdes (dévitalisation ou *los-angélisation* et autres déséquilibres structurels de toutes sortes) : le nombre de personnes pour mettre en avant cette nécessité augmente.

La conviction en est suffisamment partagée pour qu'il y ait un accord pour dire, à l'échelon régional, que la façon dont auront été élaborées les chartes de développement durable des Pays comptera beaucoup dans la façon dont les projets seront traduits en moyens d'action dans les contrats de plan Etat-Région.

Tout comme l'expression des besoins cherche à être mieux prise en compte comme critère dans les nouvelles générations de programmes européens.

Les méthodes comme la formation-développement sont éprouvées, les expériences de d'animation territoriale et de développement local, les processus d'accompagnement de la prise d'initiative et de la création d'activité et d'entreprise sont mieux connus et reconnus et se diffusent depuis l'expérimental jusque dans le corps de loi : la proximité nécessite des moyens, une animation et une mise en partenariats.

Les formes du partenariat :

Le constat général est que les systèmes de représentation sont en crise : tant dans le monde de la production comme la coopération agricole, que dans les modes de prise de décision publique qui tendent à confisquer le débat, à engendrer trop de structure et pas assez d'opérationnel.

Or aucun acteur public (élu ou fonctionnaire), de quelque échelon territorial que ce soit, ne détient à lui seul les éléments de réponse à des questions socio-économiques complexes imbriquées entre échelons. Les co-opérations, au sens premier, apparaissent donc à la fois comme nécessaires et pertinentes, mais aussi comme délicates et variables.

" Rechercher des compétences extérieures ", créer des " situations de produire ensemble " et permettre " un débat large et participatif " sont parmi les avantages des partenariats, qu'il s'agit ensuite d'organiser pour éviter la dilution des responsabilités, permettre des " comportements coopératifs " (" partage des tâches ") et définir des " objectifs partagés ".

Les formes d'organisation possibles sont variées - GIP, conseils de développement, partenariats en réseaux, plate-forme de travail et d'action, groupements d'employeurs intersectoriels ou lieu d'échanges -, avec une mention spéciale pour les comités de pilotage ouverts, " privilégiant les compétences réelles en dehors des appartenances " et à la mesure exacte des projets.

Dans tous les cas, il apparaît nettement que ces partenariats doivent faire l'objet d'une contractualisation claire et précise.

La contractualisation :

Le constat, partagé par les personnes interrogées, bien qu'elles se positionnent dans tel ou tel collège, vision ou parti, est que, pour en sortir, l'implication des interlocuteurs locaux, du monde socio-économique et associatif a besoin de contenus concrets et d'objectifs de résultat suffisamment partagés pour fédérer les énergies localement.

La contractualisation est donc l'outil reconnu par le plus grand nombre comme pertinent. Ce contrat peut être une charte, une " charte d'accompagnement ", une convention " écrite ", un CTE.... Dans tous les cas, le mandat et " les règles du jeu " doivent être clairs et définir les critères de réussite.

La qualité du contrat est, pour plusieurs interlocuteurs, la source d'une relation équilibrée et honnête que seule la durée peut consolider. Au contrat formel s'ajoute donc un contrat de confiance qui ne peut s'établir sans la reconnaissance et la prise en compte de l'identité, de l'indépendance, de la parole et du travail du partenaire.

C'est donc à ce niveau que les valeurs de respect de la personne et de son environnement, de "transparence" et de "parler vrai" prennent tout leur sens, notées par les interlocuteurs de la mission, avec 18% des voies de progrès faisant référence au tryptique contrat – qualité des relations interpersonnelles – confiance.

Mais le sens ne peut devenir règle acceptée que si les conditions dans lesquelles l'évaluation croisée avec une auto-évaluation sont réunies. Elles se construisent collectivement.

L'évaluation :

L'évaluation du contrat et de ses effets est une référence récurrente dans tous les entretiens. Elle concerne les résultats, les actions, elle sert à bien les définir.

On peut distinguer, au stade actuel de l'analyse :

- des éléments d'évaluation se rapportant à des attitudes et des façons de faire (durée et nature de l'implication des personnes, caractère collectif de l'implication, éléments de réalité qui montrent une évolution, qualité de la participation dans les choix et des prises de décision...)
- des éléments se rapportant à des critères plus quantitatifs (nombre d'entreprises créées par an, création d'emplois, écho dans les médias, passage du contrat aidé au contrat pérenne...).

Pour arriver à cette qualité, les critères doivent être " établis projet par projet ", énoncés dans " la façon dont on estime l'obtention des résultats " et passés par un " regard extérieur ".

● **Pour concrétiser ces intentions et ces actions, il faut innover.**

- Servir d'interface (au lieu de l'éparpillement et des concurrences contre-productives à l'échelon local tout particulièrement),
- Articuler le social et l'économique au contact direct des habitants et comment (auprès de qui) faire remonter les informations issues de ce contact,
- Organiser localement la participation du milieu associatif, de l'économie solidaire comme interlocuteur à part entière des Pays,
- Poursuivre le regroupement de petits porteurs de projets créateurs d'activités et d'emplois,
- Pérenniser des expérimentations comme les couveuses,
- Accepter de penser que tout projet ancré dans un territoire est potentiellement un facteur du développement de celui-ci,
- Faire émerger de nouveaux projets collectifs pour sortir de la vision administrative du traitement du chômage et faire une place contributive à des personnes privées d'emploi et de place sociale,
- Structurer les petits producteurs, limiter leurs coûts, répartir les charges ; organiser des circuits courts,
- S'engager sur des contenus dont on déplore la carence
- Prendre exemple sur des références pour en tirer des éléments de méthode transférables.

...toutes ces pistes relèvent d'une bonne utilisation et/ou d'une adaptation des procédures, de la durée, des logiques, des contenus et des facteurs d'impulsion. Au niveau régional, l'intérêt de l'expérimentation " dans le sens de la décentralisation " est reconnu : la voie est donc ouverte.

- **Des valeurs motrices existent en toile de fond et motivent l'action.**

Globalement, la mission a relevé, chez les personnes interrogées, un souci de cohérence, d'esprit critique et de goût pour l'analyse joint à un souci de clarté, le tout conditionnant l'efficacité.

Cela passe par une capacité à faire ensemble en s'appuyant sur un sens de la responsabilité professionnelle et sur une hiérarchie acceptée parce que son autorité s'exerce sur des bases reconnues, au service de l'utilité collective.

Le fondement de l'action reste des valeurs - importance de la personne, solidarité, transparence, honnêteté intellectuelle, qualité des relations, parole vraie, refus de la grande pauvreté - avec, comme facteur de motivation, la perspective de voies d'améliorations.

- **L'utilité de références positives qui accrochent la motivation de réforme.**

Le Sud-Audois fait référence pour plusieurs personnes interrogées au regard de l'efficacité de la démarche qui a servi à construire un diagnostic, sortant des pratiques habituelles, obtenant l'engagement du milieu socio-économique. Le résultat n'est pas un pur produit d'un bureau d'étude extérieur, comme certains l'ont regretté ailleurs, mais le reflet d'une prise de conscience des enjeux, conscience ainsi aidée à rechercher quelles sont les formes de solidarité adéquates à un territoire de taille intermédiaire entre le micro-local (repérage des besoins, dépassement de l'emprise du " local ") vers un échelon qui reste " de taille humaine " et permette d'élargir la perspective et d'organiser des réponses plus efficaces.

F. PROPOSITIONS ISSUES DE LA MISSION –

Phase 1

Le diagnostic est riche, la mission à qui l'Association PARI a confié l'étude-action a choisi d'en privilégier le caractère générique.

Ce choix est volontaire car il s'agit de ne pas se substituer aux acteurs, acteurs publics, ou entrepreneurs solidaires qui seuls peuvent trouver les premiers pas concrètement possibles dans leur contexte particulier.

1 - ELARGIR ET ORGANISER LES COOPÉRATIONS LOCALES SUR DES OBJECTIFS DE RÉSULTATS

Réunir, autour de chaque projet, tous les acteurs qu'il concerne (tant institutions que personnes-ressources ou d'expérience), chacun pour ce qu'il ou elle peut apporter ; avec une voix équivalente ; respectant les différentes sensibilités politiques ; pour rechercher, par un diagnostic partagé, la meilleure façon d'atteindre les résultats au bénéfice mutuel.

2 - ACCOMPAGNER LA DÉMARCHE COLLECTIVE PAR LA PRÉSENCE D'UN TIERS

Ce tiers est indépendant. Il a un mandat d'action clair pour exercer sa mission avec la rigueur nécessaire, pour aider à trouver les formes contractuelles, les cahiers des charges, les régulations relationnelles adaptées, dans l'intérêt commun de la réalisation des objectifs définis ensemble par les parties prenantes.

3-CAPITALISER INFORMATIONS, APPRENTISSAGES DANS UNE APPROCHE GLOBALE OUVERTE

Collecter et traiter les informations dans une approche systémique (classer, relier, pondérer...);

Mettre les résultats d'étude et les idées en débat public pour éduquer et construire les formes de la participation des habitants aux décisions et à la traduction de celles-ci en objectifs ;

Organiser dans la durée les contenus de connaissances concernant le territoire de référence et en faire un outil d'aide à la décision ;

Capitaliser chemin faisant les acquis de ces processus, les méthodes qui développent les habiletés collectives dans une approche territoriale concertée ;

Entretenir des relations avec des démarches de même type, dans des territoires d'échelons équivalents ou supérieurs, pour mieux intégrer localement toutes les dimensions d'une question à résoudre (socio-économiques, environnementales, culturelles), dans une approche ouverte.

G. DEONTOLOGIE ET METHODOLOGIE :

le pourquoi la référence à l'économie solidaire

Déontologie et méthodologie de l'Association PARI

Les personnes interrogées marquent leur hésitation, leur scepticisme à l'égard du terme d'économie solidaire. L'inflation des mots ne leur donne t'elle pas raison ? éthique, durable, alternatif, équitable, participatif, responsable, démocratique, solidaire...La consommation des mots (et leur durée toute relative) ne les vide-t-elle pas par avance de signification ? Les modes passent, les réalités perdurent.

La valeur des mots

Si l'on ne donne pas valeur aux mots, si l'on ne s'attache pas, progressivement, à les alimenter, à en construire la vigueur et le sens commun, la portée des actions risque de se diluer dans l'immédiateté, l'éphémère de l'acte sans passé ni avenir. Chacun a besoin d'ancrer son action dans une continuité, une cohérence personnelle.

Si l'on ne désigne pas ce que l'on fait par des mots dans lesquels on se reconnaisse, on est obligé de faire ce qu'on fait avec les mots des autres. Ce qui produit des consensus mous (ou virtuels), menacés de voler en éclats lorsque les difficultés surgissent ; ce qui fait le jeu des détournements d'usage ; ce qui accélère l'appauvrissement des références fondamentales sur lesquelles reposent pourtant le vivre ensemble.

Les mots concourent - à leur mesure - à la construction collective :

Légitimer :

Pour que des choses se mettent à exister au-delà de la marge et de l'anecdotique, il faut que ce dont il s'agit soit reconnu comme objet légitime du traitement public, du travail politique, objet légitime de la réflexion.

Systematiser :

Pour que les choses tiennent dans la durée, il faut s'organiser pour empêcher l'enthousiasme de s'épuiser en lassitude ; réfléchir comment l'action collective se donne une visibilité ; vérifier son efficacité, chemin faisant.

Réfléchir pour agir et réciproquement :

Se référer à une notion, généreuse dans l'intention, ne dispense pas de **vérifier que les pratiques qui s'en réclament la traduisent de façon effective**. C'est pourquoi, une grande importance est attachée à l'observation en situation, au débat collectif, aux comparaisons par PARI.

Il ne s'agit pas d'une démarche qui vise un ralliement du type " prendre sa carte ", mais d'aller vers **la construction collective d'une alternative sur des bases que chacun puisse choisir de son plein gré**.

Donner un nom permet de poursuivre la mise en réseau :

Se relier, renforcer l'ensemble, espérant ainsi provoquer **un effet d'entraînement**.

Dix ans d'adaptations continue aux contextes successifs de la part des promoteurs de projets collectifs qui ont fondé PARI leur permet de compter sur de la confiance de la part d'opérateurs très différents ; sur des références et des expériences collectives grâce à des débats qui ont rapproché les points de vue ; sur une formulation de la notion d'économie solidaire suffisamment partagée pour soutenir une démarche active de reconnaissance auprès de la sphère publique. Cette étude-action en constitue une étape.

H. LISTE DES PRINCIPAUX SIGLES

AADEL	Association Audoise de Développement Local
CCRE	Aide à la création ou à la reprise d'entreprise
ADEAR-LR	Association pour le Développement de l'Emploi Agricole et Rural en Languedoc-Roussillon
ADEPFO	Association pour le Développement des Pyrénées par la Formation
ADSP	Agence pour le développement des services de proximité
AFPFA	Association pour le Formation Professionnelle des Adultes
ADTLR	Association pour le Développement des Territoires de Languedoc et Roussillon
AIRDIE	Association Interdépartementale et Régionale pour le Développement de l'Insertion par l'Economique
AFPFA	Association de Formation Pour Adultes
ALE	Agence Locale pour l'Emploi
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
ATTAC	Association pour une Taxation des Transactions financières pour l'Aide aux Citoyens
BASE	Sud Audois Bureau pour l'Action Solidaire dans l'Espace Sud Audois
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations
CDIAE	Comité Départemental d'Insertion par l'Activité Economique
CEC	Contrat Emploi Consolidé
CES	Contrat Emploi Solidarité
CESR	Conseil Economique et Social Régional
CIEPAD	Carrefour International d'Echanges de Pratiques Associées au Développement
CIGALE	Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Epargne
CIVAM	Centre d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural
CLI	Commission Locale d'Insertion
CNASEA	Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles
COTOREP	Commission Technique d'Orientation et de Reclassement
CPER	Contrat de Plan Etat-Région
CR	Conseil Régional
CREER	Comité pour une Répartition Équitable des Emplois et des Revenus, Maison de chômeurs membre du Réseau de la Citoyenneté Sociale et du Mouvement National des Chômeurs et Précaires.
CRES	Chambre Régionale de l'Economie Sociale
DDAF	Direction Départementale de l'Agriculture et des Forêts
DDASS	Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale
DDJS	Direction Départementale Jeunesse et Sports
DDTEFP	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DGEFP	Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
DRASS	Direction Régionale de l'Action Sanitaire et Sociale
DRTEFP	Direction régionale du travail et de l'emploi et de la formation professionnelle
DDVA	Direction Départementale à la Vie Associative
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité limitée
FASE 3C	Fédération pour l'Action Solidaire dans l'Espace Cerdagne, Capcir, Conflent
FNADT	Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire
FNARS	Fédération Nationale des Associations d'accueil et de Réinsertion Sociale
FNDVA	Fonds National pour le Développement de la Vie Associative :
FRCA	Fédération Régionale des Caves Coopératives
GIP	Groupement d'Intérêt Public
IFAD	Information, Formation, Animation, Développement
IRES	Inter Réseaux Economie Solidaire
MATE	Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement
MRERS	Mouvement des Réseaux d'Echanges Réciproques de Savoirs
MSA	Mutuelle Sociale Agricole
PAC	Politique Agricole Commune
PAIO	Permanence Accueil Information Orientation
REAS	Réseau de l'Economie Alternative et Solidaire
RMI	Revenu Minimum d'Insertion
SARL	Société Anonyme à Responsabilité Limitée
SCI	Société Civile Immobilière
SEES	Secrétariat d'Etat à l'Economie Solidaire
SEL	Système d'Echange Local
UNADEL	Union Nationale des Acteurs et des structures de Développement Local
UREI	Union Régionale des Entreprises d'Insertion
URIOPSS	Union Régionale des Institutions et des Œuvres Privées Sanitaires et Sociales
URSCOP	Union Régionale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production