



Organisation
internationale
du Travail

LA CONTRIBUTION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET DE LA FINANCE SOLIDAIRE À L'AVENIR DU TRAVAIL

Bénédicte Fonteneau et Ignace Pollet

La contribution de l'économie sociale et solidaire et de la finance solidaire à l'avenir du travail

La contribution de l'économie sociale et solidaire et de la finance solidaire à l'avenir du travail

Bénédicte Fonteneau et Ignace Pollet (sous la direction de)

Youssef Alaoui Solaimani, Eric Bidet, Hyunsik Eum,
Aminata Tooli Fall, Benjamin R. Quiñones et Mirta Vuotto

Copyright © Bureau international du Travail 2019

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Les coordonnées de l'organisme chargé des droits de reproduction dans votre pays peuvent se trouver sur le site www.ifrro.org.

La contribution de l'économie sociale et solidaire et de la finance solidaire à l'avenir du travail
Bureau international du Travail, Genève 2019

ISBN: 978-92-2-030950-6 (impression)

ISBN: 978-92-2-030951-3 (pdf web)

Egalement disponible en anglais: *The contribution of the social and solidarity economy and social finance to the future of work*, ISBN: 978-92-2-030855-4 (print); ISBN: 978-92-2-030856-1 (web pdf), Geneva, 2019.

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées. La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Cette publication a été réalisée par le Service de production,
impression et distribution des documents et publications (PRODOC) du BIT.

*Création graphique, conception typographique, mise en pages,
lecture et correction d'épreuves, impression, édition électronique et distribution.*

PRODOC veille à utiliser du papier provenant de forêts gérées d'une façon
qui est respectueuse de l'environnement et socialement responsable.

CODE: SCR-REP

SOMMAIRE

Remerciements	vii
Avant-propos	ix
Liste des acronymes et abréviations	xi
Résumé exécutif	xiii
1. Introduction	1
2. Questions de recherche	3
3. Méthodologie	5
3.1. Sélection des cas	6
3.2. Aperçu des cas étudiés	6
3.3. Méthodologie et niveau d'analyse	6
3.4. Limites de l'étude	8
4. L'économie sociale et solidaire	9
4.1. Questions de terminologie	10
4.2. Concept(s) et cadre théorique	11
4.3. Cadres institutionnels et juridiques	14
4.3.1. Reconnaissance juridique	14
4.3.2. Cadres institutionnels	16
4.3.3. La dimension de l'emploi dans les politiques d'ESS	17
4.4. Les initiatives émergentes qui repoussent les frontières de l'ESS: l'économie collaborative	19
5. Contribution de l'ESS à la création d'emplois	21
5.1. Création et développement d'activités économiques et d'emplois	23
5.2. Développement d'opportunités d'emploi pour les groupes vulnérables	25
5.3. Création d'emplois durables et décents	29
5.4. Appui au processus de transition de l'économie informelle à l'économie formelle	31
5.5. Conclusions	35
6. Contribution de l'ESS à l'organisation du travail et de la production	37
6.1. Renforcement des unités économiques autonomes par la mise en réseau	39
6.2. Accès aux marchés	41
6.3. Conclusions	43
7. Contribution de l'ESS à la gouvernance et à la participation	45
7.1. Choix de l'autogestion et suppression de la hiérarchie	47
7.2. La participation : un processus d'apprentissage continu	48
7.3. Soutien à l'action politique	49
7.4. Avec ou sans les partenaires sociaux ?	50
7.5. Conclusions	51

8. Contribution de l'ESS au travail et à la société	53
8.1. Redécouvrir le sens du travail	54
8.2. Assurer un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée	55
8.3. Introduire des innovations efficaces pour répondre aux grands enjeux sociétaux	56
8.4. Créer des écosystèmes d'ESS	58
8.5. Conclusions	58
9. Sources de financement traditionnelles de l'ESS	59
9.1. Vente sur les marchés	60
9.2. Partenariats avec le secteur privé à but lucratif	61
9.3. Subventions publiques	61
9.4. Emprunts auprès d'institutions bancaires coopératives	62
9.5. Conclusions	63
10. Mécanismes de financement innovants pour l'ESS	65
10.1. Monnaie complémentaire	66
10.2. Financement participatif	68
Entreprise sociale gérant une plateforme de financement participatif	68
Coopérative de travailleurs utilisant le crowdfunding comme mécanisme de financement ad hoc	70
10.3. Obligations à impact social	70
Buzinezzclub : le prestataire de services	71
Municipalités : bailleurs des résultats finaux	71
Les investisseurs privés	72
Centres de ressources indépendants	73
10.4. Tarification forfaitaire via un partenariat avec le système de sécurité sociale	74
10.5. Conclusions	76
11. Conclusions	79
Les réponses de l'ESS aux grandes tendances mondiales affectant le monde du travail	80
La contribution de l'ESS à l'avenir du travail	82
<i>(Ré)ancrer les activités économiques dans les systèmes sociaux locaux</i>	82
<i>Organiser les acteurs économiques et faciliter la transition vers un statut social plus formel</i>	83
<i>Assurer une gouvernance participative et renouveler le dialogue social</i>	83
<i>Combiner performance économique durable et objectifs sociaux</i>	84
<i>Trouver un sens au travail</i>	84
<i>Préfigurer la société de réseau</i>	84
<i>Un instrument politique et un partenaire politique</i>	85
<i>Obligations réciproques dans le cadre de nouveaux modèles de financement</i>	85
Recommandations	86
Références bibliographiques	91
Annexes	99
Annexe A – Cadre d'étude général et questions de recherche	100
Annexe B – Synthèse générale des macro-tendances affectant le monde du travail	101
Annexe C – Fiches descriptives des études de cas	102

REMERCIEMENTS

L'Institut de recherche sur le travail et la société (HIVA) de l'Université catholique de Louvain et tous les chercheurs associés tiennent à remercier le Bureau international du Travail et le ministère français de la Transition écologique et solidaire pour leur confiance et pour la possibilité qui leur a été offerte de mener cette étude importante non seulement pour la reconnaissance de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans le monde, mais aussi pour la réflexion en cours sur l'avenir du travail.

En tant que coordinateurs de cette étude, Bénédicte Fonteneau et Ignace Pollet adressent leurs sincères remerciements aux chercheurs et consultants qui ont réalisé les études de cas en Argentine (Mirta Vuotto, Université de Buenos Aires), en République de Corée (Éric Bidet, Université du Mans [France] et Hyungsik Eum, Université de Liège [Belgique]), au Maroc (Youssef Alaoui Solaimani, consultant indépendant), aux Philippines (Benjamin R. Quiñones, RIPESS-Asie) et au Sénégal (Aminata Tooli Fall, consultante indépendante). Grâce à l'expertise de chacune de ces personnes, cette étude a bénéficié de contributions multidisciplinaires et pointues portant sur des contextes spécifiques et des formes d'entreprise particulières.

Au sein du Bureau international du Travail, cette étude a été soutenue par Valérie Breda (Programme de finance solidaire) et Guy Tchami (Unité des coopératives). Tous deux se sont pleinement impliqués dans la réalisation de cette étude, notamment en participant à certains entretiens avec des organisations de l'ESS et en contribuant à la réflexion collective sur l'analyse croisée des études de cas. Ils ont également aidé à finaliser le rapport de recherche, en veillant à ce que les constatations, les conclusions et les recommandations présentées contribuent le mieux possible au travail de réflexion permanent mené par les mandants de l'Organisation internationale du Travail.

Cette étude n'aurait pas pu se faire sans la contribution des douze organisations de l'économie sociale et solidaire qui ont fait l'objet des études de cas réalisées dans neuf pays, à savoir: Red Gráfica Cooperativa (Argentine), Maison médicale de Ransart (Belgique), COOPETIC (France), SCOP-TI (France), Banque WIR (Suisse), Buzinezzclub (les Pays-Bas), 1%Club (les Pays-Bas), Confédération des acteurs de l'horticulture au Sénégal, Coopérative agricole féminine Taitmatine (Maroc), Coopérative à objectifs multiples Payoga-Kapatagan (les Philippines) ainsi que des entreprises sociales travaillant sur les questions de logement et d'intégration professionnelle en Corée. Plusieurs personnes au sein de chacune de ces organisations et entreprises ont participé à la collecte des données. Nous les remercions pour leur confiance et pour le temps qu'elles ont passé à répondre à nos questions et à mettre à notre disposition des documents internes. Nous espérons qu'elles seront satisfaites du résultat et que cette étude contribuera à faire en sorte que la valeur ajoutée, les objectifs et la logique de fonctionnement de l'économie sociale et solidaire soient mieux reconnues et inspirent des décideurs et d'autres entreprises du secteur privé.

AVANT-PROPOS

Sigmund Freud a dit: «Le travail est ce qui relie un individu à la réalité». Cependant, l'évolution actuelle sur le plan économique, technologique, démographique et environnemental semble remettre en question ce lien en changeant la nature du travail. L'idée dominante selon laquelle un emploi amène la sécurité économique est en train d'être remise en cause.

Les craintes engendrées par la nature changeante du travail ont conduit à un consensus croissant autour de la nécessité de relancer le contrat social, lequel repose en grande partie sur la participation des citoyens aux décisions qui ont une incidence sur leur vie. Comme l'a souligné la Commission mondiale sur l'avenir du travail de l'OIT: «L'absence ou l'échec du contrat social se fait au détriment de tous¹.» Dans ce contexte, il n'est pas surprenant de constater l'intérêt croissant que suscitent des modèles alternatifs de croissance économique fondés sur le bien-être social comme l'économie sociale et solidaire². Ce besoin de repenser les modèles de production a été réaffirmé dans la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail, adoptée en juin 2019 lors de la 108^e session de la Conférence internationale du Travail. Cette résolution appelle, entre autres, à *«appuyer le rôle du secteur privé en tant que principale source de croissance économique et de création d'emplois en promouvant un environnement favorable à l'entrepreneuriat et aux entreprises durables, en particulier les micro, petites et moyennes entreprises ainsi que les coopératives et l'économie sociale et solidaire, afin de générer du travail décent, de parvenir au plein emploi productif et d'améliorer les niveaux de vie pour tous³»*.

Au cours des dix dernières années, le gouvernement français et l'OIT ont uni leurs efforts pour approfondir la compréhension de ce concept particulier. Durant la première phase de ce partenariat (2010-2014), des outils de promotion et de financement de l'ESS ont été élaborés, en particulier pour le secteur de la microfinance, et une étude de l'impact de la microfinance en France a été réalisée. Ce travail mené avec succès a conduit au partenariat actuel (2015-2019), dont l'objectif était de mieux cerner, par des recherches, la contribution de l'ESS et de la finance solidaire à l'avenir du travail. Cette publication est le résultat de ce cycle de coopération entre le gouvernement français et l'OIT. Le Programme de finance solidaire et l'Unité des coopératives du BIT ont demandé à l'Institut de recherche sur le travail et la société (HIVA) de coordonner cette étude. En s'appuyant sur la documentation existante et sur douze études de cas

¹ BIT: Travailler pour bâtir un avenir meilleur – Commission mondiale sur l'avenir du travail (Genève, 2019). Disponible à l'adresse suivante: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662440.pdf

² BIT: Réponses des coopératives et de l'économie sociale et solidaire aux principaux enjeux du rapport de la commission mondiale sur l'avenir du travail (Genève, 2019). Disponible à l'adresse suivante: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_705804.pdf

³ BIT: Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail, Conférence internationale du Travail, 108^e session, Genève, 2019.

originales réalisées dans neuf pays (Argentine, Belgique, France, Maroc, Sénégal, Suisse, Pays-Bas, Philippines et République de Corée), l'étude s'efforce de montrer dans quelle mesure et surtout comment l'ESS et les dispositifs de finance solidaire contribuent à l'avenir du travail.

Nous espérons que cette publication convaincra le lecteur que les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) peuvent aider les individus à devenir des acteurs des processus de changement et à façonner leur avenir.

Nous tenons à adresser nos remerciements aux auteurs de ce rapport et notamment à Bénédicte Fonteneau et Ignace Pollet, de l'Institut de recherche HIVA de l'Université catholique de Louvain, qui ont dirigé l'équipe de recherche et partagé leurs précieuses connaissances sur l'ESS et l'avenir du travail. Nous remercions également les informateurs clés des OESS étudiées de nous avoir fait part de leurs points de vue et de leurs expériences.

Vic Van Vuuren

Directeur
Département des entreprises
Organisation internationale du Travail

Christophe ITIER

Haut-commissaire à l'Économie sociale
et solidaire et à l'Innovation sociale
Ministère français de la Transition
écologique et solidaire

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACI	Alliance coopérative internationale
CECOP	Confédération européenne des coopératives de production et de travail associé, des coopératives sociales et des entreprises sociales et participatives
CFAHS	Coopérative Fédérative des Acteurs Horticoles du Sénégal
CICOPA	Organisation internationale des coopératives industrielles et de services
CIF-OIT	Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail
ESS	Économie sociale et solidaire
EURICSE	European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Institut de recherche européen sur les entreprises coopératives et sociales)
HIV/SIDA	Infection par le virus de l'immunodéficience humaine et syndrome d'immunodéficience acquise
HWSSE	Housing and Welfare Self-Sufficiency Enterprises (Entreprises sociales de soutien à l'emploi et au logement)
INAES	Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (Argentine) (Institut national pour l'économie sociale et associative)
MMR	Maison médicale de Ransart
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
OESS	Organisation d'économie sociale et solidaire
OIS	Obligation à impact social
OIT	Organisation internationale du Travail
ONG	Organisation non gouvernementale
PME	Petites et moyennes entreprises
RCG	Red Gráfica Cooperativa
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SCOP	Société coopérative et participative
SCOP-TI	Société coopérative ouvrière provençale de thé et infusions (France)
SEPPS	Social Enterprise with the Poor as Primary Stakeholder (Entreprise sociale dont les principales parties prenantes sont issues de la population pauvre) (Philippines)

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le monde du travail subit aujourd'hui des changements qui échappent au contrôle direct des travailleurs et des entrepreneurs, mais qui les touchent directement en bouleversant leurs fonctions et leur expérience (délocalisation d'activités, décisions imprévisibles concernant les schémas d'investissement, travailleurs et activités économiques bloqués dans le secteur informel, manque de moyens et de savoir-faire pour transformer une entreprise émergente en une activité orientée vers la croissance, course aux prix bas favorisant l'obsolescence des produits de qualité, dégradation de l'employabilité des groupes vulnérables due aux progrès technologiques, isolement et fragmentation des groupes de travailleurs, dégradation du travail en termes de sens, de santé et de conditions).

Cette étude a pour objectif de fournir des éléments de réflexion sur la manière dont l'économie sociale et solidaire (ESS) contribue à dessiner l'avenir du travail. L'économie sociale et solidaire désigne les entreprises et organisations, en particulier les coopératives, mutuelles, associations, fondations et entreprises sociales, ayant pour spécificité de produire des biens, des services et des connaissances tout en poursuivant des objectifs à la fois économiques et sociaux et en favorisant la solidarité (OIT, 2009 ; Develtere et Defourny, 2008). La principale question de recherche à l'origine de cette étude est la suivante : « Comment les organisations d'économie sociale et solidaire (OESS) contribuent-elles de manière innovante à relever les défis d'un monde du travail en mutation ? ». Cette question globale a été examinée par le biais de sous-questions spécifiques liées aux quatre grands domaines de changement du monde du travail identifiés par l'OIT (OIT, 2015) : travail et société, emplois décents pour tous, organisation du travail et de la production, gouvernance du travail.

L'étude s'appuie sur douze études de cas originales d'organisations d'ESS et de mécanismes de finance solidaire (initiés entre 1934 et 2014) issues de neuf pays (Argentine, Belgique, France, Maroc, Sénégal, Suisse, Pays-Bas, Philippines et République de Corée). Les études de cas sont fondées sur une analyse documentaire et sur la collecte de données primaires. Les données propres aux études de cas ont été complétées par une étude de la littérature existante sur le traitement par l'ESS des problématiques liées au travail.

Cette étude ne prétend pas refléter l'ensemble des dynamiques, des secteurs et des acteurs de l'ESS, ni la globalité de ses points faibles et des défis auxquels elle est confrontée. Les cas sélectionnés reflètent la diversité des OESS en termes d'acteurs impliqués, de secteurs d'activité et de formes organisationnelles, mais aussi de positionnement et de vision à l'égard de l'économie, des questions de société et des rapports de pouvoir. L'étude montre comment les organisations et les entreprises d'ESS répondent aux défis mondiaux actuels en contribuant à rendre le monde du travail plus inclusif et à replacer la justice sociale, le sens et la durabilité en son cœur.

Les paragraphes qui suivent résument les principales conclusions de l'étude.

(Ré)ancrer les activités économiques dans les systèmes sociaux locaux. L'ESS est clairement la forme d'organisation privilégiée par les acteurs économiques qui cherchent à préserver et à développer les modes de production auxquels les citoyens sont attachés : agriculture familiale, services de proximité, modes de production traditionnels et/ou respectueux de l'environnement. L'étude montre que ce choix est essentiellement motivé par la volonté de stabiliser et d'augmenter les revenus générés par ces activités tout en contribuant à traiter des problématiques telles que l'exode rural, l'émancipation des femmes, ou la protection de l'environnement. L'ESS permet aux acteurs économiques de maintenir et de développer les activités économiques locales dans leur propre contexte social, ce qui les rend moins vulnérables et plus aptes à contribuer au développement régional. Elle contribue également à répondre au besoin de (ré)ancrer les activités économiques dans les systèmes sociaux locaux, par exemple par le biais d'une monnaie complémentaire qui favorise les échanges économiques locaux et la durabilité des chaînes de production.

Organiser les acteurs économiques et faciliter la transition vers un statut social plus formel. L'ESS offre aux travailleurs informels/vulnérables et aux petites entreprises la possibilité de créer des structures institutionnelles stables. Les plateformes coopératives, en particulier, rendent l'entrepreneuriat plus attractif, soutiennent le développement économique (par la mise en réseau ou les services conjoints de marketing et de commercialisation), assurent un statut social et garantissent l'accès à la protection sociale. Ce faisant, l'ESS offre une réponse constructive aux évolutions du marché du travail (p. ex. la sous-traitance à des prestataires externes de fonctions autrefois occupées par des salariés), tout en répondant aux besoins de certains travailleurs ou entrepreneurs désireux de tisser des liens (mutualisation des services) et cherchant un accompagnement dans la gestion de leur entreprise. Dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, cette fonction contribue clairement à faciliter la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle, en offrant la possibilité de sécuriser des activités économiques et un statut social (grâce à des formes collectives d'entrepreneuriat) et de fournir ou de faciliter l'accès aux régimes de protection sociale.

Assurer une gouvernance participative et renouveler le dialogue social. Des modèles alternatifs de prise de décision remettent aujourd'hui en question les modèles classiques de gouvernance et de dialogue social. Dans ce sillage, l'ESS a fait de la gouvernance participative l'une de ses principales caractéristiques. La gouvernance participative telle qu'elle est pratiquée dans l'ESS peut prendre différentes formes. Bien que l'autogestion puisse ne pas convenir à toutes les entreprises ou ne pas répondre à toutes les aspirations des travailleurs, l'étude montre que plusieurs organisations d'ESS ont choisi cette forme de gouvernance pour marquer leur capacité à détenir et à gérer des structures économiques, et pour prendre leurs distances avec les schémas hiérarchiques perçus comme contre-productifs (générateurs de stress et de démotivation) et comme une entrave à la fourniture de services de qualité (manque d'autonomie, dysfonctionnement des circuits d'information). Dans certaines conditions, la gouvernance participative améliore l'efficacité et la qualité des services fournis en renforçant la cohésion et le travail en équipe, ou en générant une plus grande équité entre les travailleurs (notamment en termes de salaires et de conditions de travail). Cependant, la gouvernance participative n'est pas toujours suffisante pour traiter toutes les questions relatives à la subordination

des travailleurs : l'étude montre également que la gouvernance participative et l'auto-gestion n'excluent pas par nature le dialogue social, mais obligent plutôt les acteurs à rechercher des formes innovantes de dialogue social.

Rechercher une performance économique durable tout en poursuivant des objectifs sociaux. Plusieurs des OESS étudiées affichent un développement et une performance économique qui leur permettent d'être financièrement autonomes et qui présentent des garanties de pérennité. Cette réussite s'obtient souvent en identifiant le bon type de service ou de bien à fournir aux membres, à la communauté et/ou à la clientèle, et en faisant les bons choix au regard des principes de l'ESS et des capacités des acteurs concernés. D'autres entreprises d'ESS ont plus de difficultés à atteindre des niveaux de performance à la hauteur de leurs ambitions, notamment en termes d'emploi. Ces difficultés s'expliquent souvent par l'histoire de ces entreprises (comme dans le cas des entreprises rachetées) et par la nature des compétences des travailleurs (notamment en matière de marketing).

Trouver un sens au travail. L'étude révèle un très bon niveau de satisfaction lié aux conditions de travail et au sentiment de travailler à des fins utiles, en particulier par rapport aux fonctions similaires occupées auparavant dans des structures privées ou publiques classiques. Trouver du sens peut se traduire de différentes façons : contribuer à une société plus solidaire en facilitant l'accès aux services de santé pour tous (notamment les plus vulnérables, comme les personnes âgées), pratiquer l'autodétermination et la concertation, trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, soutenir les groupes vulnérables dans le respect de leur autonomie, de leurs aspirations et de leurs rêves, contribuer à la viabilité environnementale. D'un point de vue managérial, donner du sens est le fruit d'efforts pour concevoir des modèles financiers crédibles et durables, en trouvant le juste équilibre entre l'engagement sociétal et les conditions de travail, mais aussi par la mise en œuvre d'outils pratiques permettant à l'ESS d'être efficace et efficiente tant au niveau individuel qu'au niveau collectif.

Préfigurer la société de réseau. Les OESS n'opèrent pas de façon isolée. Elles ont des relations commerciales avec des entreprises privées à but lucratif (classiques) et elles agissent en vertu des cadres de politique publique applicables. Le nombre croissant de partenariats associant différents types d'organisations favorise le décroisement et l'interaction (et éventuellement la convergence) entre des acteurs ayant des logiques d'action et des cultures organisationnelles différentes. Dans les pays à revenu élevé en particulier, l'ESS montre que des services d'appui sur mesure et un environnement favorable (créé grâce à des partenariats entre acteurs publics et privés) peuvent faire la différence, par exemple en permettant aux groupes vulnérables de faire leurs propres choix professionnels et de commencer une carrière, ou en facilitant le financement participatif d'initiatives dans les pays du Sud via des plateformes en ligne afin de rendre plus durable la philanthropie individuelle. Ce faisant, l'ESS perpétue également une longue tradition de laboratoire d'idées et de pratiques qui se propagent souvent au secteur public et au secteur privé à but lucratif.

Un instrument politique et un partenaire politique. L'étude montre également comment un cadre politique reconnaissant la valeur ajoutée de l'ESS en termes d'emploi et de protection sociale peut créer des conditions favorables permettant à l'ESS de contribuer à résoudre les problèmes de société. Dans presque tous les pays couverts par l'étude,

les politiques publiques incluant l'ESS sont étroitement liées aux perspectives d'emploi, notamment pour les groupes vulnérables : chômeurs de longue durée, personnes en situation de handicap, travailleurs peu qualifiés, femmes, etc. En outre, certaines formes spécifiques d'entreprises (coopératives de travailleurs et entreprises sociales en particulier) sont encouragées par les politiques publiques à concevoir des initiatives commerciales impliquant les travailleurs et les autres parties prenantes (communautés, bénéficiaires) dans les processus décisionnels. Les entreprises d'ESS soutenues par des fonds publics peuvent l'être pour différents motifs : prestation de services publics généraux, appui au développement de l'ESS ou difficultés temporaires rencontrées par les OESS, etc. Les politiques publiques sont particulièrement efficaces lorsqu'elles sont conçues pour permettre à l'ESS de jouer un rôle efficace et utile d'intérêt général tout en étant reconnue et soutenue dans sa spécificité et sa logique propre. Cependant, lorsque l'ESS est réduite à une fonction de prestataire de services, elle court le risque d'attirer une catégorie d'« opportunistes » (acteurs qui n'opèrent pas selon les principes de l'ESS mais cherchent à capter les marchés publics) et de voir les acteurs d'ESS perdre leur caractère spécifique dans la recherche d'équilibre entre leur survie économique et leurs objectifs sociaux.

Obligations réciproques dans le cadre de nouveaux modèles de financement. Financement participatif, monnaie complémentaire, obligations à impact social, modèles financiers originaux (comme la tarification forfaitaire en santé) ou même subventions : l'ESS est une source majeure d'innovation en matière de financement des politiques sociales. Outre l'apport de fonds principaux ou complémentaires aux entreprises d'ESS ou aux entrepreneurs individuels, ces modèles financiers innovants ont pour point commun de réunir des acteurs de différents horizons : ESS, systèmes de sécurité sociale, ministères sectoriels, secteur bancaire et investisseurs privés (individuels ou institutionnels). Là encore, de la conception à l'évaluation des mécanismes mis en œuvre, ces dispositifs multi-acteurs permettent d'engager un dialogue autour d'enjeux sociétaux clés : analyse des causes des problèmes sociétaux et réponses à apporter, évaluation des progrès, niveaux et partage des responsabilités et des risques (individuels et/ou collectifs), notion de bénéfices et de retour sur investissement, performance, rentabilité, propriété et gouvernance. En période de crise et d'incertitude, ce type de dialogue multilatéral pourrait s'avérer utile pour trouver de nouveaux horizons dans un paysage professionnel en mutation rapide et pour faire face aux réactions brutales que ces changements peuvent engendrer.

L'étude conclut que l'ESS pourrait à la fois anticiper positivement l'évolution du monde du travail et y apporter une réponse plus protectrice. L'ESS peut en particulier inciter les acteurs économiques et sociaux à élargir l'éventail des approches de la création de richesse et de l'innovation afin de répondre aux tendances préjudiciables aux droits des entrepreneurs et des travailleurs et au développement durable des sociétés. Dans des environnements à la fois favorables et exigeants, l'ESS s'avère jouer un rôle important dans le monde du travail en mutation rapide, soit directement par le biais de ses parties prenantes, soit indirectement par son impact sur les sociétés dans lesquelles s'inscriront les travailleurs à l'avenir. Le rapport se conclut par des recommandations à l'intention de l'OIT, des gouvernements nationaux et du secteur de l'ESS pour renforcer la contribution de l'ESS à l'avenir du travail.

1. INTRODUCTION

L' économie sociale et solidaire (ESS) est une notion désignant les entreprises et organisations, notamment les coopératives, les mutuelles, les associations et les entreprises sociales, qui ont la particularité de produire des biens, des services et des connaissances tout en poursuivant des objectifs à la fois économiques et sociaux et en favorisant la participation et la solidarité. Dans sa *Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable*, l'OIT a souligné la nécessité d'une économie sociale forte: «Convaincue que, dans un contexte mondial marqué par une interdépendance et une complexité croissantes ainsi que par l'internationalisation de la production: (...) des entreprises productives, rentables et durables, conjointement avec une économie sociale solide et un secteur public viable, sont indispensables à un développement économique et à des possibilités d'emploi durables» (OIT, 2008, p. 7-8).

Dix ans plus tard, cette déclaration est plus que jamais d'actualité et la littérature existante sur l'avenir du travail pointe des évolutions qui soulèvent bien des défis : substitution du travail humain par l'automatisation dans les pays développés et en développement, prévalence croissante des emplois flexibles et temporaires, baisse des salaires et diminution du pouvoir de négociation, réduction de la protection sociale et affaiblissement des mécanismes de protection sociale, émergence de nouvelles sous-classes, érosion des institutions du marché du travail, financiarisation et court-termisme de l'économie aux dépens des travailleurs, remise en cause des modèles de dialogue social (Balliester et Elsheikhi, 2018, p. 38-39). Mais ces tendances et signaux offrent dans le même temps l'occasion de repenser et de réexaminer les interactions entre le travail, la société, les citoyens et les acteurs économiques et sociaux.

Ce rapport vise à alimenter la réflexion de l'OIT, de ses membres et des autres acteurs impliqués dans l'ESS sur l'avenir du travail. À partir de la littérature existante et de douze études de cas originales issues de neuf pays (Argentine, Belgique, France, Maroc, Sénégal, Suisse, Pays-Bas, Philippines et République de Corée), il cherche à montrer dans quelle mesure et surtout comment les mécanismes en jeu dans l'ESS et la finance solidaire contribuent à dessiner l'avenir du travail – non seulement en réduisant certains des défis mentionnés ci-dessus, mais aussi en favorisant la recherche continue de solutions innovantes pour améliorer les conditions de vie des travailleurs et des populations. Cette étude n'a pas pour but d'idéaliser l'ESS, mais de fournir des exemples tirés d'un certain nombre d'études de cas fondées sur des données primaires et une analyse approfondie.

Le rapport se divise en 11 chapitres. Après cette introduction, le deuxième et le troisième chapitres exposent en détail les questions de recherche ainsi que la méthodologie et les limites de l'étude. Le quatrième chapitre est consacré au rappel de certaines caractéristiques essentielles liées au concept de l'ESS et fournit un bref aperçu des cadres institutionnels et juridiques au niveau national. Les chapitres suivants traitent successivement des quatre domaines de changement identifiés par le Rapport de l'OIT sur l'avenir du travail, à savoir la création d'emplois (Chapitre 5), l'organisation du travail et de la production (Chapitre 6), la gouvernance et la participation (Chapitre 7), le travail et la société (Chapitre 8). Les Chapitres 9 et 10 traitent de la question du financement, à la fois à travers l'analyse des sources traditionnelles de financement et dans la perspective de la création de mécanismes de financement innovants pour l'ESS. Le Chapitre 11 présente quelques conclusions et recommandations.

2. QUESTIONS DE RECHERCHE

La principale question de recherche sur laquelle porte cette étude est la suivante: *Comment les organisations d'économie sociale et solidaire – en particulier les entreprises – contribuent-elles de manière innovante à relever les défis d'un monde du travail en mutation?* Cette question de recherche globale a été examinée par le biais de sous-questions spécifiques (voir l'Annexe A) liées aux quatre grands domaines de changement du monde du travail définis dans le Rapport du Directeur général de l'OIT sur l'avenir du travail (OIT, 2015a): travail et société, emplois décents pour tous, organisation du travail et de la production, et gouvernance du travail.

Outre ces questions de recherche centrales, l'étude a également pris en considération un cadre complémentaire plus large, défini par les grandes tendances mondiales qui affectent le monde du travail (voir l'Annexe B): tendances environnementales, économiques, démographiques et technologiques. Ce cadre a été utilisé à deux fins: pour sélectionner les cas d'étude d'une part et pour procéder à une analyse complémentaire des résultats d'autre part. La sélection des cas repose sur plusieurs critères (voir le chapitre suivant), parmi lesquels l'intérêt du cas vis-à-vis d'une ou plusieurs des nombreuses tendances mondiales affectant le monde du travail au niveau national et/ou régional. Alors que les quatre aspects de l'avenir du travail cités plus haut constitueront le cœur de l'analyse des études de cas, le cadre complémentaire ne sera utilisé que pour illustrer comment l'ESS répond aux tendances mondiales, dans le dernier chapitre de ce document.

3. MÉTHODOLOGIE

Pour répondre aux questions de recherche, les auteurs de cette étude ont eu recours à des études de cas ainsi qu'à une analyse documentaire. Les résultats de l'analyse documentaire ne font pas l'objet d'un chapitre distinct, mais sont directement intégrés dans les différentes parties concernées du rapport. Les sections qui suivent portent sur la sélection et la conception des études de cas.

3.1. Sélection des cas

Une équipe internationale de six chercheurs a réalisé douze études de cas issues de neuf pays. La sélection des pays a été faite selon trois critères: a) niveau de revenu (afin d'atteindre une représentation équilibrée), b) indications de la présence de cas pertinents (sur la base d'une étude documentaire et d'indications fournies par des informateurs clés et des consultants identifiés), c) possibilité d'impliquer un(e) consultant(e) ayant une expérience en ESS (notamment en matière de finance solidaire).

Le profil des groupes cibles a également servi de critère de sélection. S'agissant du monde du travail, certains groupes de population demandent une attention plus particulière en raison des difficultés qu'ils rencontrent dans leur accès au marché du travail (formel), leurs conditions de travail et leur niveau de vie. Les pauvres, les personnes en situation de handicap, les femmes, les jeunes peu qualifiés ou les personnes d'origine étrangère sont notamment continuellement confrontés à des obstacles lorsqu'ils tentent d'entrer dans un système économique toujours plus compétitif et exigeant. Les OESS sont souvent les seules formes d'entreprises accessibles aux personnes qui souhaitent créer une activité commerciale mais qui manquent de capitaux ou d'autres ressources. Plus généralement, les OESS ont tendance à attirer des groupes, des utilisateurs ou des clients qui sont sans accès à l'emploi, aux biens et services de base, aux connaissances et à l'information, ou à un réseau social. Le rôle des OESS auprès des groupes vulnérables sera donc particulièrement étudié dans le cadre de cette recherche. Néanmoins, l'ESS n'est pas par définition une économie « des pauvres » ou « pour les pauvres ». Produire des biens et des services selon les principes de l'ESS peut être un choix visant à combiner des objectifs économiques avec d'autres objectifs (sociaux ou environnementaux), plutôt qu'à maximiser le retour financier sur investissement. Souvent, ce choix s'accompagne d'une préférence pour une forme de gouvernance participative (OIT/CIF, 2011).

3.2. Aperçu des cas étudiés

Le tableau 3.2.1 ci-dessous fournit un aperçu des organisations ayant fait l'objet d'une étude de cas (voir aussi les fiches descriptives sur chaque étude de cas à l'Annexe C).

3.3. Méthodologie et niveau d'analyse

Une fois la sélection terminée, les études de cas ont été réalisées sur la base d'une méthodologie standard établie par l'équipe de coordination. Chaque chercheur était responsable d'une ou deux études de cas par pays (collecte de données, analyse et rédaction d'un rapport, avec notamment les données sur l'ESS au niveau national). Les données ont été recueillies entre juillet 2017 et mars 2018.

Tableau 3.2.1. Aperçu des cas étudiés

Cas	Pays	Secteur	Année de création
Red Gráfica Cooperativa (réseau de coopératives)	Argentine	Industrie graphique et de l'imprimerie	2006
Maison médicale de Ransart (association)	Belgique	Soins de santé	1991
COOPETIC (coopérative d'activités et d'emploi)	France	TI/communication/multimédia	2010
SCOP-TI (coopérative de travailleurs)		Thés et infusions	2014
Entreprises sociales d'aide aux réfugiés nord-coréens	République de Corée	Divers secteurs	Depuis 2005
Housing Welfare Self-Sufficiency Enterprises		Logement/insertion professionnelle	Depuis 2005
Coopérative Taitmatine	Maroc	Agriculture (huile d'argan biologique)	2002
Buzinezzclub (entreprise sociale)	Pays-Bas	Emploi des jeunes/mécanisme de financement innovant (obligation à impact social)	2009
1%Club (entreprise sociale)		Finance (financement participatif)	2009
Coopérative polyvalente Payoga-Kapatagan	Philippines	Agriculture (ferme biologique)	1992
Coopérative Fédérative des Acteurs de l'Horticulture du Sénégal	Sénégal	Agriculture (horticulture)	2010
WIR Bank (banque coopérative)	Suisse	Finance (monnaie complémentaire et services financiers)	1934

Les études de cas ont été réalisées à l'aide d'approches descriptives et analytiques, afin de saisir la logique et les processus spécifiques des OESS et d'analyser comment elles contribuaient – par des processus, des services et/ou des options organisationnelles et institutionnelles particulières – à relever les défis liés à l'avenir du travail.

La valeur ajoutée de cette recherche, dont l'approche vient compléter celle des autres études consacrées à la contribution de l'ESS à l'avenir du travail (Schwettman, 2015 ; EURICSE, 2017), tient au fait qu'elle repose sur des données primaires collectées sur douze cas spécifiques et qu'elle traite les quatre domaines de changement identifiés dans le Rapport de l'OIT sur l'avenir du travail. Cette approche particulière nous a permis d'examiner plus en profondeur à la fois la contribution des OESS à l'avenir du travail et les défis auxquels elles sont confrontées. Dans ce rapport, les OESS étudiées constituent le principal niveau d'analyse. Le deuxième niveau d'analyse se situe au niveau des politiques nationales des pays inclus dans cette étude. Il a pour but de comprendre la logique et la vision des politiques publiques en matière d'ESS et, de là, de saisir dans quelle mesure ces politiques publiques favorisent, orientent ou entravent le développement de l'ESS.

3.4. Limites de l'étude

Les limites de cette étude sont de plusieurs ordres. La première découle directement de l'approche retenue : en s'appuyant sur un nombre limité d'études de cas, l'étude ne permet pas d'extrapoler les résultats pour évaluer plus largement l'apport potentiel de l'ESS à l'avenir du travail. Ce choix nous a semblé pertinent à la fois pour fournir des éléments concrets, mais aussi pour permettre une analyse critique des conditions dans lesquelles l'ESS contribue à répondre – avec plus ou moins de succès – aux défis liés à l'avenir du travail. Les limites quantitatives et prospectives de cette étude sont dans une certaine mesure compensées par l'analyse documentaire, bien que celle-ci n'offre pas les mêmes possibilités que les études de cas pour apprécier la contribution de l'ESS à l'avenir du travail.

L'étude vise à fournir des éléments probants en réponse aux questions de recherche liées aux principaux domaines de changement du monde du travail. Bien que l'étude ait permis de recueillir des éléments de réponse à la majorité d'entre elles, toutes les études de cas ne nous ont pas renseignés sur l'ensemble de ces questions.

Les études de cas se sont appuyées sur des données primaires recueillies au moyen d'analyses documentaires, d'entretiens et de groupes de discussion. Dans la majorité des cas, les OESS étudiées nous ont permis d'accéder à leurs documents internes, y compris aux données financières. Dans d'autres cas, la consultation de ces données n'a pas été possible (soit parce que les informations n'étaient pas disponibles, soit parce que les organisations étaient réticentes à les transmettre).

Enfin, les ressources disponibles ne nous ont pas permis de traiter tous les cas de la même manière (quatre des douze cas ont fait l'objet d'une collecte de données plus limitée). Nous avons cependant décidé d'inclure ces cas supplémentaires afin d'enrichir la variété des OESS présentées, en particulier pour illustrer les mécanismes de finance solidaire innovants.

4. L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

4.1. Questions de terminologie

La terminologie et la définition de l'ESS faisant assez souvent l'objet de débats, ce rapport ne peut ignorer la nécessité de clarifier les termes utilisés et leur signification.

La Conférence régionale de l'OIT sur l'économie sociale qui s'est tenue en 2009 à Johannesburg a défini l'ESS comme une « notion désignant des entreprises et organisations, en particulier les coopératives, mutuelles, associations, fondations et entreprises sociales, ayant pour spécificité de produire des biens, des services et des connaissances tout en poursuivant des objectifs à la fois économiques et sociaux et en favorisant la solidarité ». Les coopératives, les mutuelles, les associations et les entreprises sociales sont les formes les plus courantes, mais ce ne sont pas les seules. Les discussions entre praticiens et universitaires sur le concept de l'ESS n'ont pas encore abouti à un consensus permettant d'établir une définition universelle. Cela n'est pas surprenant, car les OESS sont façonnées par leur contexte économique, culturel et organisationnel particulier – c'est là l'une de leurs caractéristiques. L'ESS n'est pas le seul terme utilisé pour désigner cette réalité: l'économie sociale, l'économie solidaire, l'économie populaire et les organisations à but non lucratif sont des concepts apparentés. Le tableau ci-dessous donne un bref aperçu de ces différents termes, de leur origine et de leurs principales caractéristiques.

Tableau 4.1.1. Aperçu des termes liés à l'ESS (adapté de OIT/CIF, 2011)

Terme	Origine	Principales caractéristiques
Économie sociale	France	- Concept né au XIX^e siècle en France et redécouvert dans les années 1970. - Classiquement associé aux coopératives, mutuelles et associations. - Reconnaissance juridique, politique et économique dans certaines parties du monde (Belgique, France, Québec, Espagne, Mali, Sénégal).
Économie solidaire	Amérique latine Québec France	- Met l'accent sur la dimension solidaire (comme alternative à l'économie «capitaliste»). - Fait la distinction entre une économie sociale établie de longue date et de nouveaux mécanismes/organisations solidaires (plus participatifs, initiatives plus petites, ancrées au niveau local, etc.).
Économie sociale et solidaire	France/Québec International	- L'expression «économie sociale et solidaire» vise à englober à la fois les organisations relevant de l'économie sociale établies de longue date et les nouveaux mécanismes et organisations solidaires.
Économie populaire	Amérique latine	- Économie développée par la classe «populaire» (c'est-à-dire les plus vulnérables) et ses organisations de base pour répondre aux préoccupations économiques et sociales de subsistance. - L'accent est mis sur la logique interne d'autogestion économique par les travailleurs (appelée «facteur C» pour Coopération). - Forte dimension politique pensée comme une alternative à l'économie (néo-) libérale.
Organisations à but non lucratif	Etats Unis d'Amérique	- Organisations qui n'appartiennent ni au secteur privé à but lucratif ni au secteur public. - Exclut toute organisation pratiquant la redistribution des bénéfices (p. ex., la plupart des coopératives).
Mouvement coopératif	Royaume-Uni Allemagne Régions diverses	- Issu du mouvement ouvrier (Royaume-Uni) et des mouvements paysans (Allemagne). - Entreprises constituées de membres, qui fournissent des services à ces membres. - Critères stricts en matière de statut juridique, de propriété et de contrôle.
Troisième secteur	Pays/régions divers	- L'expression «troisième secteur» distingue l'«économie sociale» du secteur public et du secteur privé.

Cet aperçu montre que chacun de ces concepts a une origine historique et géographique et un cadre théorique distincts. Ils renvoient à des configurations économiques et sociales particulières conçues en fonction d'objectifs globaux (qui peuvent être politiques dans certains cas). Dans de nombreux pays, des initiatives qui pourraient être considérées comme appartenant à l'ESS ne se sont pas nécessairement définies comme telles. De plus, les OESS ne se considèrent pas toutes comme appartenant à la même catégorie. Par exemple, certaines organisations de prise en charge de personnes infectées par le VIH sida n'auraient pas le sentiment d'appartenir au même cercle que les coopératives agricoles. Aborder l'ESS comme un mouvement ne reflète donc pas toujours la perception de l'ensemble des acteurs impliqués. Le tableau ci-dessus fait très peu référence à la réalité de l'ESS en Afrique et en Asie, alors que les ESS sont largement présentes dans ces régions, même si elles empruntent des formes et des modalités différentes. Des concepts généraux comme l'ESS sont par conséquent rarement utilisés en Afrique et en Asie, à quelques exceptions près, influencées par des initiatives ou projets internationaux (par exemple, le Réseau International de Promotion de l'ESS).

Dans cette étude, nous utilisons l'expression « économie sociale et solidaire » parce qu'elle est la plus à même d'englober à la fois les initiatives institutionnalisées/plus anciennes et les initiatives récentes, et parce qu'elle semble être de plus en plus acceptée tant par les praticiens que par les universitaires. Cette étude se concentre principalement sur les entreprises d'ESS (coopératives, entreprises sociales, etc.). Cependant, afin d'englober également d'autres formes institutionnelles/mécanismes, le terme générique « organisations d'économie sociale et solidaire » (OESS) sera utilisé tout au long de ce rapport.

4.2. Concept(s) et cadre théorique

Deux approches sont couramment utilisées pour appréhender le concept d'ESS: l'approche institutionnelle et juridique et l'approche normative (Develtere et Defourny, 1999). Dans cette étude, nous avons combiné les deux approches pour cibler plus particulièrement le segment des OESS contribuant à orienter l'avenir du travail et pour identifier les études de cas dans cette perspective.

La première approche consiste à identifier les principales formes juridiques et institutionnelles empruntées par la plupart des initiatives d'ESS, à savoir les coopératives, les mutuelles et entreprises sociales, les associations et certaines fondations. Dans le tableau ci-dessous, nous détaillons les principes opérationnels des trois principaux types d'OESS sur lesquels se concentre cette recherche: les entreprises sociales, les coopératives et les organisations mutualistes. Ces trois types ont été choisis en raison de leur pertinence par rapport à l'objectif de l'étude. Les entreprises sociales et les coopératives, de par leur fonction économique première, visent davantage la création d'emplois que les associations ou les fondations. Les mutuelles ont été incluses parce qu'elles se concentrent sur l'offre de services sociaux (c'est-à-dire de protection sociale), qui est l'un des principaux défis liés à la mutation du monde du travail identifiés par le rapport.

Tableau 4.2.1. Principes opérationnels des OESS (adapté de Defourny et Develtere, 2008, pour les coopératives et mutuelles, et Darko, 2016, pour les entreprises sociales)

	Coopérative	Mutuelle	Entreprise sociale
Fonction	Fournit des biens et des services à ses membres ou à l'ensemble de la collectivité.	Fournit des services à ses membres et/ou à des communautés plus larges.	Fournit des biens et/ou des services aux utilisateurs/ communautés plus larges Objectif social clairement énoncé comme objectif principal
Types de produits et services	Produit des biens et services marchands (les membres bénéficient de ces biens/ services en proportion du nombre de transactions réalisées au sein de la coopérative)	Services essentiellement non marchands ¹ (les membres en bénéficient selon leurs besoins)	Biens et services marchands
Membres	Personnes physiques et personnes morales	Personnes physiques uniquement	Pas nécessairement fondée sur l'adhésion de membres Personnes physiques ou morales
Partage des pouvoirs / mécanismes de participation	Une personne, une voix (assemblée générale)	Une personne, une voix (assemblée générale)	Pas de mécanisme standard Responsabilité envers les parties prenantes (y compris actionnaires le cas échéant) avec mécanisme approprié pour assurer la responsabilité envers les bénéficiaires/utilisateurs et pour mesurer/démontrer l'impact social
Financement	Souscription à des parts de capital, bénéfices non distribués et/ou apports effectués à intervalles réguliers. Lorsque les membres démissionnent, ils récupèrent leur contribution financière. (Optionnel: apports externes)	Cotisations payées à intervalles réguliers. Lorsque les membres démissionnent, les cotisations ne sont pas remboursées. (Optionnel: apports externes)	Repose sur un modèle économique financièrement viable avec une perspective réaliste de revenus suffisants pour couvrir les coûts. Tire une part significative de ses revenus des gains réalisés (proposition méthodologique de l'étude Darko: éliminer les OESS qui dépendent à plus de 75 pour cent des subventions/apports externes)
Affectation des excédents	À but lucratif Peuvent être distribués aux membres (dividendes) et/ ou réinvestis pour améliorer/ ajouter des services ou développer les activités de la coopérative.	À but non lucratif Jamais distribués aux membres Doivent être réinvestis dans un fonds de réserve et/ ou utilisés pour réduire les cotisations et/ou augmenter les prestations.	À but lucratif (mais n'est pas le but principal) Peuvent être distribués aux propriétaires / actionnaires / utilisateurs / membres / personnel

¹ Les biens ou services non marchands sont ceux fournis gratuitement ou à des prix qui ne couvrent que partiellement les coûts de production.

La seconde approche pour appréhender l'ESS consiste à mettre en évidence les caractéristiques communes de ses différentes dimensions. D'après la documentation existante sur l'ESS, six grands principes communs sont couramment utilisés pour définir une OESS. Ces principes sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4.2.2. Description des caractéristiques communes des OESS (adapté de CIF/OIT, 2011)

Caractéristiques communes	Commentaires
Fonction économique et sociale	Combinaison d'objectifs sociaux et économiques. Produit des biens et services sur une base permanente. Ne cherche pas à maximiser les profits, mais certaines OESS peuvent être à but lucratif ou générer des bénéfices (p. ex., coopératives). Règles strictes sur l'utilisation/la redistribution des excédents
Dimension collective	Personnes/groupes qui unissent volontairement leurs efforts pour répondre à leurs propres besoins ou à ceux d'autres personnes. La dimension collective dépend du type d'organisation (p. ex. très forte dans les coopératives ; moins forte dans certaines entreprises sociales où la dimension collective ne fait pas explicitement référence à la propriété collective de l'entreprise par exemple). La dimension collective est en contradiction avec un leadership fort.
Solidarité	Modalités de fonctionnement basées sur la solidarité (altruisme, mutualisme, entraide ou réciprocité) Objectifs qui ne visent pas principalement à accumuler du capital ou à générer des bénéfices. Vise à inclure plutôt qu'à exclure.
Autonomie	Autonomie de l'organisation dans les processus de gestion et de décision.
Engagement volontaire	Pas d'affiliation ou modalités d'entrée/sortie obligatoire(s).
Participation	Les membres/utilisateurs/bénéficiaires ont la possibilité d'être propriétaires de l'organisation et/ou de participer activement au processus décisionnel. La participation peut prendre diverses formes (d'une personne-une voix à des modalités plus souples), mais elle doit être définie et pratiquée de manière systématique et explicite (p. ex. être mentionnée dans des documents officiels et/ou clairement connue et comprise par tous les acteurs). La participation doit idéalement donner la possibilité de contrôler et/ou de sanctionner.

Dans cette approche, la combinaison de la fonction économique et de la fonction sociale est clairement considérée comme le dénominateur commun des OESS. Les autres caractéristiques ne sont pas automatiquement prises en compte, ne serait-ce que par manque de méthode universellement acceptée pour les attester. Par rapport aux organisations sociales et solidaires classiques (associations, mutuelles, coopératives), l'essor des entreprises sociales a d'une certaine manière rendu plus complexe la reconnaissance des caractéristiques sociales et économiques, en particulier sur des aspects tels que la participation et le bénéfice collectif. Dans la plupart des études, cependant, ces caractéristiques ont tendance à être prises en compte, bien qu'à des degrés divers et parfois dans le cadre d'un processus évolutif (vers plus/moins d'autonomie, participation, etc.). La qualification d'une entreprise sociale en tant qu'OESS dépend de divers facteurs internes et externes, qui peuvent faire l'objet d'une évaluation qualitative, par exemple:

la taille de l'organisation, la vision, la mission et les intentions des initiateurs, les sources de financement, l'utilisation/distribution des bénéfices/excédents, le cadre juridique dans lequel opère l'entreprise sociale, etc.

La combinaison de l'approche institutionnelle/juridique et de l'approche normative est particulièrement pertinente pour cette recherche, car toutes les organisations enregistrées en tant que coopératives, entreprises sociales ou mutuelles ne fonctionnent pas toujours selon les principes qui sont théoriquement ou juridiquement les leurs. Inversement, certaines initiatives qui ne sont pas enregistrées en tant que coopératives ou entreprises sociales fonctionnent de fait selon les principes de l'ESS. Enfin, il est intéressant de combiner les deux approches dans la mesure où le concept d'ESS est en constante évolution, tant sur le plan institutionnel que sur le plan normatif. En raison de l'absence ou de la disparité du statut juridique, le concept est tout autant entre les mains de théoriciens que de praticiens visionnaires, qui considèrent l'ESS comme la pierre angulaire d'un nouvel ordre économique («transitionnel» ou inclusif). Ce facteur peut compliquer l'identification et la classification des études de cas d'ESS, mais il apparaît particulièrement pertinent pour cette étude, qui vise à mettre en lumière les pratiques innovantes et les réponses de l'ESS aux nouveaux défis du monde du travail.

4.3. Cadres institutionnels et juridiques

Cette section fournit une vue d'ensemble des cadres juridiques et institutionnels de l'ESS dans les pays couverts par l'étude. En raison de l'absence de représentativité de ces pays, cet aperçu se limitera aux tendances communes ou divergentes dans la réception de l'ESS par les gouvernements et les législateurs.

4.3.1. Reconnaissance juridique

Dans les pays couverts par cette étude, les formes classiques d'OESS (mutuelles, coopératives, associations et fondations) bénéficient de cadres réglementaires spécifiques. Les associations, en particulier, sont souvent régies par de multiples lois couvrant un large éventail de structures associatives dans chaque pays: organisations populaires aux Philippines, associations à but non lucratif en France, en Belgique ou en Suisse. Dans la plupart des pays, les organisations de commerce équitable, les institutions de micro-finance ou les ONG de développement sont associées aux organisations d'économie sociale et solidaire parce qu'elles fournissent des biens et services à des groupes pauvres ou vulnérables sans poursuivre des objectifs exclusivement lucratifs. Dans certains pays, la réglementation applicable aux fondations opère une différenciation en fonction de l'objet (fondation caritative ou d'utilité publique *versus* fondation d'entreprise). Selon leurs objectifs, les fondations bénéficient, par exemple, d'exonérations fiscales ou de taux d'imposition réduits. Les organisations mutualistes relèvent principalement des secteurs de la banque et de l'assurance. Dans des pays comme la France et la Belgique, les mutuelles bénéficient d'une reconnaissance légale depuis des décennies, car elles font partie du système de protection sociale. Dans d'autres régions, ces structures ont été réglementées plus récemment. En Afrique de l'Ouest par exemple, les mutuelles sociales ne bénéficient d'une réglementation régionale promulguée par l'Union économique et monétaire ouest africaine que depuis 2009.

Il est frappant de constater que, bien que les coopératives existent presque partout depuis des décennies, la législation applicable aux coopératives a été révisée récemment à la fois au niveau international (voir la Recommandation 193 de l'OIT sur la promotion des coopératives, 2002) et au niveau national pour prendre en compte les nouveaux développements de l'économie locale et de la citoyenneté. Au Sénégal par exemple, cette révision s'est faite à la fois par l'adoption de l'Acte uniforme relatif aux droits des sociétés coopératives par le Conseil des ministres de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires, et par le processus national de décentralisation initié en 2012. Ce dernier avait pour but de promouvoir le développement participatif local par le biais, par exemple, des coopératives. En République de Corée, la loi-cadre de 2012 sur les coopératives a reconnu de nouvelles formes de coopératives. Elle visait également à faciliter l'établissement de nouvelles sociétés coopératives en simplifiant les exigences en matière de gouvernance (p. ex. en réduisant le nombre de fondateurs) et en élargissant les domaines d'activité potentiels des coopératives (Song, 2013 ; OIT, 2017).

L'émergence récente de l'entrepreneuriat social a conduit à l'élaboration de cadres réglementaires particuliers, qui présentent de grandes différences d'un pays à l'autre. Une étude commandée par l'UE a révélé que « bien qu'il y ait à la fois un intérêt croissant et une convergence de vues en Europe sur les caractéristiques distinctives d'une entreprise sociale, la compréhension et la façon d'aborder l'entreprise sociale telles qu'elles sont articulées dans les systèmes juridiques, institutionnels et politiques nationaux diffèrent considérablement entre pays (et parfois à l'intérieur d'un même pays) » (Wilkinson et al., 2014, p. 15). En Belgique et en France, par exemple, les sociétés commerciales peuvent, sous certaines conditions, être reconnues comme des entreprises sociales (sous le vocable de société à finalité sociale en Belgique). Aux Philippines, les entreprises sociales sont qualifiées de SEPPS, ou « *Social Enterprise with the Poor as Primary Stakeholder* » (entreprise sociale dont les principales parties prenantes sont issues de la population pauvre). La SEPPS désigne une organisation à vocation sociale opérant sous la forme d'une association, d'une entreprise individuelle, d'un partenariat, d'une société, d'une coopérative, d'une organisation populaire ou de toute autre forme juridique dont les activités économiques consistent à fournir des biens et/ou des services servant directement la mission première d'amélioration du bien-être et des conditions de vie des segments pauvres et marginalisés. En République de Corée, la loi de 2007 sur la promotion de l'entreprise sociale (*Social Enterprise Promotion Act*) définit une entreprise sociale comme « une entreprise exerçant une activité commerciale de production et de vente de produits et de services tout en poursuivant des objectifs sociaux tels que l'offre de services sociaux ou d'emplois aux groupes vulnérables pour améliorer la qualité de vie des populations locales ». Certains autres pays inclus dans cette étude (Pays-Bas, Sénégal, Maroc) n'ont pas encore de législation spécifique sur les entreprises sociales. Dans ce contexte, est qualifiée d'entreprise sociale toute entreprise se présentant comme telle. La forme juridique relève d'un choix pragmatique. Aux Pays-Bas, par exemple, de nombreuses entreprises sociales prennent la forme de sociétés commerciales soutenues par une fondation (During et al., 2014).

Dans des pays comme le Sénégal ou les Philippines, les petites entreprises, les microentreprises et les groupes d'intérêt économique (GIE) sont d'une certaine manière rattachés à la catégorie des entreprises « non conventionnelles », à laquelle appartiennent également les entreprises pré-coopératives ou assimilées à des coopératives.

De ce point de vue, les processus de reconnaissance juridique comme l'enregistrement des coopératives ou des PME pourraient être considérés comme relevant d'une politique visant à faciliter la formalisation de ces entités économiques.

Parmi les pays couverts par cette étude, seule la France a promulgué une loi-cadre sur l'ESS. Cette loi (2014) définit clairement le périmètre de l'ESS, qui réunit les acteurs traditionnels (associations, mutuelles, coopératives et fondations) et les nouveaux acteurs de l'ESS (entreprises commerciales poursuivant un objectif d'utilité sociale). Avec cette loi, la France dispose d'un cadre pour promouvoir l'ESS autour d'objectifs spécifiques: reconnaître l'ESS comme une forme spécifique d'entrepreneuriat ; consolider les réseaux d'acteurs de l'ESS ; restaurer la capacité d'action des salariés ; favoriser un « choc » coopératif ; renforcer les politiques de développement local durable. L'application de cette loi a été étayée par un plan de mise en œuvre et des budgets spécifiques (déjà existants mais désormais gérés par le ministère chargé de l'économie sociale et solidaire) (République française, 2017).

4.3.2. Cadres institutionnels

Comme il ressort d'autres études comparatives (OIT, 2017), les cadres institutionnels relèvent d'environnements très diversifiés : ministères, institutions spécialisées, institutions spécifiques liées à des formes spécifiques d'OESS, etc.

Dans cinq des neuf pays étudiés (Belgique, République de Corée, France, Argentine, Sénégal), des ministères ou institutions publiques sont chargés de l'ESS. En Belgique, l'ESS relève de la responsabilité des autorités régionales. Au sein de chaque autorité régionale, les compétences liées à l'ESS sont souvent réparties entre différents ministères. En Wallonie, par exemple, l'ESS relève du ministère de l'Économie (par exemple pour les questions relatives à l'insertion professionnelle ou aux services de proximité), du ministère du Travail et de la Formation (p. ex. pour les questions relatives à l'insertion professionnelle des groupes vulnérables), du ministère de la Santé, de l'Action sociale et de l'Égalité des chances (pour les questions relatives à l'accès à l'emploi des personnes handicapées et aux soins à domicile) et du ministère chargé de l'Environnement, de l'énergie et du développement durable (en matière de promotion des énergies renouvelables). Une répartition similaire des tâches est observée dans la Région de Bruxelles-Capitale, tandis que la Région flamande est dotée d'un ministère chargé du travail et de l'économie sociale. En France, un Haut-commissariat interministériel (placé sous l'autorité du ministère de la Transition écologique et solidaire) est chargé depuis octobre 2017 de la promotion de l'ESS et de la coordination des politiques en matière d'ESS. En Argentine, l'Institut national pour l'économie sociale et associative (INAES) a été créé en 2000 et opère sous la supervision du ministère des Affaires sociales. Au Sénégal, l'ESS s'inscrit dans la stratégie socioéconomique globale actuelle de la présidence baptisée « Plan Sénégal Émergent ». Un ministère spécifiquement dédié à l'économie sociale et solidaire et à la microfinance a été créé en 2017.

Dans les pays où il n'existe pas d'institutions publiques spécialement chargées de l'ESS ou dans lesquels l'ESS n'est pas reconnue comme une catégorie commune, des formes spécifiques d'OESS et d'entreprises peuvent être appuyées par des institutions créées pour les superviser ou les promouvoir.

4.3.3. La dimension de l'emploi dans les politiques d'ESS

Dans de nombreux pays, les gouvernements ont élaboré des politiques de promotion de l'ESS. Ces politiques reflètent la façon dont ils perçoivent les acteurs de l'ESS : acteurs économiques créateurs de valeur et de richesse, acteurs intermédiaires capables d'atteindre des groupes cibles particuliers et/ou organisations agissant selon des principes particuliers qui diffèrent de l'économie « classique » ou de l'économie publique. Sous l'angle de la mutation du monde du travail, quatre grandes tendances se dégagent de l'analyse des programmes nationaux de soutien à l'ESS: création d'emplois et transition vers l'économie formelle, entrepreneuriat durable, protection sociale, et promotion du développement local.

Création d'emplois et transition vers l'économie formelle

Dans presque tous les pays étudiés, les politiques d'ESS (ou les politiques associées portant sur des formes d'organisation spécifiques) sont clairement liées aux possibilités d'emploi, notamment pour les groupes vulnérables: chômeurs de longue durée, personnes en situation de handicap, travailleurs peu qualifiés, jeunes ruraux, femmes, etc.

Pour les pays à revenu élevé en particulier, cette observation rejoint les résultats de l'exercice de recensement des entreprises sociales en Europe précédemment mentionnée (Wilkinson et al., 2014, p. 5), qui indique que l'insertion professionnelle des groupes défavorisés est l'activité la plus visible des entreprises sociales, outre la prestation de services destinés à répondre aux autres besoins collectifs.

Si la popularité des entreprises sociales ne se limite pas à leur seule contribution en termes de promotion de l'emploi pour les groupes vulnérables (voir ci-dessous), cette caractéristique est néanmoins présente dans plusieurs pays. En République de Corée, cinq types d'entreprises sociales ont été classés dans cette catégorie, toutes agissant en faveur des groupes vulnérables (par la création d'emplois ou la prestation de services) ou visant l'amélioration de la qualité de vie de la communauté locale.

En France et en Argentine, la création d'emplois par l'ESS est également favorisée par la promotion de coopératives de travailleurs détenues en majorité (51 pour cent) par leurs salariés. En France, la création d'emplois est l'un des piliers de la loi ESS de 2014. L'intention est de fournir un cadre (avertissement préalable des employeurs avant la fermeture des entreprises, information et formation des travailleurs sur les possibilités de reprise, etc.) qui devrait faciliter le rachat d'entreprises par les salariés réunis au sein d'une coopérative. En Argentine, des programmes ont également été conçus pour faciliter la conversion et la compétitivité des coopératives de travailleurs ou d'autres formes d'entreprises autogérées (voir p. ex. Howards, 2007).

Entrepreneuriat durable

Aux Pays-Bas et dans la partie néerlandophone de la Belgique, les entreprises sociales sont encouragées à agir dans le champ des questions sociétales et de l'innovation sociale. Une étude réalisée en 2011 a montré que la majorité des entreprises sociales aux Pays-Bas étaient actives dans six secteurs: les technologies propres, les biosystèmes,

le développement économique, l'engagement civique, la santé et le bien-être, et l'éducation (de base ou orientée sur le marché du travail) (Verloop et al., 2011). En Belgique néerlandophone, la politique d'économie sociale promeut à la fois les opportunités d'emploi pour les groupes vulnérables et l'entrepreneuriat durable décrit comme bénéfique à la fois sur le plan économique, humain et environnemental.

Dans d'autres pays, les MPME sont souvent associées à l'ESS, notamment en raison de leur caractère fragile (p. ex. lorsqu'elles opèrent dans l'économie informelle). Aux Philippines, la loi « *Magna Carta for Micro, Small and Medium Enterprises* » de 2008 donne ainsi mandat à l'État pour soutenir les entrepreneurs, encourager la création de MPME et assurer leur viabilité et leur croissance. Sa mise en œuvre passe par une série de stratégies (p. ex. pour l'accès aux sources de financement ou l'accès équitable aux programmes gouvernementaux), parmi lesquelles la promotion de partenariats avec des organisations bénévoles privées, des associations sectorielles viables et des coopératives. Au Sénégal, le plan de politique nationale « Plan Sénégal Émergent » mentionne également l'ESS comme stratégie pour faciliter une transition en douceur vers l'économie formelle, notamment dans les secteurs de l'artisanat, du commerce, du micro-tourisme et des transports (Plan Sénégal Émergent, 2014, p. 56).

Protection sociale

Une autre tendance, qui prend différentes formes, consiste à fournir des services de protection sociale via l'ESS. C'est le cas en Belgique, en République de Corée et aux Pays-Bas. En République de Corée, cette tendance s'inscrit dans le cadre des grandes politiques publiques visant à fournir des services sociaux aux groupes vulnérables (comme les personnes âgées) et à créer des emplois pour les groupes vulnérables (les chômeurs notamment). Cette ambition politique a été soutenue par divers programmes (Programme d'emploi social introduit en 2004, Loi sur la promotion de l'entreprise sociale en 2007) qui subventionnent les charges salariales des entreprises sociales.

Au Sénégal, les politiques de protection sociale destinées aux travailleurs informels s'appuient sur des mutuelles de santé – des organisations communautaires offrant des services d'assurance maladie à leurs membres. Les mutuelles de santé sont nées au Sénégal d'initiatives participatives locales il y a environ vingt ans. Elles sont actuellement reconnues par le gouvernement comme des partenaires clés dans la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de protection sociale.

Promotion du développement local

La promotion du développement local dans une perspective territoriale est une autre tendance observée dans des pays comme la France, le Sénégal et l'Argentine. En France, la promotion du développement durable local est l'un des piliers de la loi-cadre de 2014 sur l'ESS. Des mesures sont mises en œuvre pour développer les OESS dans le but de renforcer l'économie locale. Elles comprennent le développement des pôles territoriaux de coopération économique pour créer des emplois non délocalisables, une meilleure utilisation de la commande publique en faveur de l'emploi avec des systèmes d'achats publics socialement responsables, la reconnaissance des dimensions locales et sociales du commerce équitable et la reconnaissance des monnaies locales (ou solidaires).

4.4. Les initiatives émergentes qui repoussent les frontières de l'ESS: l'économie collaborative

L'économie sociale et solidaire n'est pas un concept universel et figé. Certains contextes et certaines périodes ont vu des modes de production ou d'échange, ou des formes spécifiques d'organisations, repousser les frontières de l'ESS. Par exemple, si les entreprises sociales sont maintenant considérées comme faisant partie intégrante de l'ESS, leur émergence a initialement remis en question les contours de l'ESS car certaines de leurs caractéristiques (comme la propriété individuelle, les formes moins structurées de participation, l'utilisation des excédents) se distinguaient des principes des OESS traditionnelles.

Ces dernières années, l'émergence croissante de l'économie du partage, ou collaborative, a conduit certains auteurs et praticiens à s'interroger sur sa proximité avec l'ESS. Il n'y a pas encore de consensus sur la définition de l'économie collaborative, très probablement parce que le terme englobe des pratiques très différentes et des modèles économiques différents. Nous proposons d'utiliser ici une version légèrement modifiée de la définition proposée par la Commission européenne (2016) : « L'économie collaborative désigne des modèles économiques dans lesquels les activités sont facilitées par des plateformes en ligne qui créent un marché ouvert pour l'utilisation temporaire de biens ou de services souvent fournis par des personnes privées ou des entreprises. » L'émergence de l'économie collaborative a été rendue possible par le développement et l'usage croissants des technologies web et mobiles. Outre ce facteur technologique, l'économie collaborative a également été stimulée par les préoccupations environnementales (certaines personnes préférant adopter des pratiques de partage plutôt que de posséder des biens) et par l'évolution des logiques économiques en période de crise économique (les gens sont plus enclins à économiser). L'économie du partage comporte également une dimension communautaire, voire participative, qui rappelle les principes de l'ESS. Comme le note Selloni (2017, p. 16), « le modèle du réseau peut être considéré comme une réactualisation de l'ancien concept de communauté. Mais désormais, la communication en ligne facilite également le partage hors ligne et les activités sociales, permettant un contact direct entre les personnes qui vivent dans la même zone mais qui n'interagissent pas. » Comme l'ESS, l'économie collaborative comporte une dimension collective permettant à des individus ou à des groupes de se rassembler et de créer des liens autour de motifs économiques (production et/ou consommation). En outre, l'économie collaborative implique la participation active des consommateurs, non seulement dans la production ou la mise à disposition de biens ou services partagés, mais aussi dans l'évaluation de la qualité des services fournis par le biais de systèmes de notation.

Compte tenu de la diversité des modèles économiques et de la coexistence de motivations lucratives et non lucratives au sein de l'économie collaborative, il semble difficile de déterminer si oui ou non l'économie collaborative dans son ensemble appartient à l'ESS. La meilleure façon de répondre à la question serait d'évaluer chaque entreprise de l'économie collaborative en fonction des critères de l'ESS: qui est/sont le(s) propriétaire(s) de l'entreprise ? Quels sont les processus participatifs de prise de décision et de gouvernance auxquels prennent part les utilisateurs et/ou les employés ? Quelles sont les normes et pratiques en matière d'utilisation ou de redistribution des excédents ? La réponse à ces questions montrerait clairement que certaines entreprises de l'économie

collaborative restent pleinement dans un paradigme capitaliste classique, alors que d'autres ont des pratiques reflétant les principes de l'ESS. D'autres questions permettant de déterminer dans quelle mesure l'économie du partage/collaborative respecte et promeut les principes clés du travail décent (protection sociale, conditions de travail, normes de travail, dialogue social) seraient utiles pour préciser davantage les objectifs de certaines entreprises de l'économie collaborative.

Après avoir apporté des précisions sur le concept d'ESS et sur les cadres institutionnels et juridiques au niveau national, nous examinons dans les chapitres qui suivent la réponse de l'ESS aux mutations du monde du travail.

5. CONTRIBUTION DE L'ESS À LA CRÉATION D'EMPLOIS

Selon l'OIT (2015a), le monde doit créer 600 millions de nouveaux emplois d'ici 2030, en majorité dans les pays en développement. Ce besoin résulte de multiples facteurs : revenir aux niveaux d'emploi d'avant la crise, offrir des emplois aux jeunes, stimuler l'emploi des femmes, faire en sorte que les groupes en situation de vulnérabilité temporaire ou permanente trouvent un emploi approprié, etc.

Le secteur des OESS est largement reconnu comme générateur d'emplois. Fondé sur des données issues de 156 pays, le rapport 2017 de CICOPA sur les coopératives et l'emploi (Eum, 2017) estime qu'en 2015, 27,2 millions de personnes travaillaient dans des coopératives, dont environ 16 millions d'employés et 11,1 millions de travailleurs-membres. En outre, 279,4 millions de personnes travaillent dans le cadre de coopératives (principalement des producteurs-membres indépendants, travaillant dans le secteur agricole pour la grande majorité). Cela signifie qu'au total, environ 9,45 pour cent de la population active mondiale travaille soit dans des coopératives, soit grâce à la présence de coopératives (Eum, 2017).

En Europe, on estime que l'ESS fournit plus de 13,6 millions d'emplois rémunérés, soit environ 6,3 pour cent de la population active. Pendant la crise économique, l'ESS a fait preuve de résilience puisqu'elle n'est passée que de 6,5 pour cent à 6,3 pour cent de la main-d'œuvre salariée européenne totale et de 14,1 millions à 13,6 millions d'emplois (CIRIEC, 2016). Les données récentes sur les entreprises sociales européennes (dont les entreprises sociales d'insertion par le travail et d'autres formes d'entreprises sociales) montrent clairement leur contribution en termes d'emploi : 371 000 salariés dans les entreprises sociales belges, 558 487 dans les entreprises sociales italiennes ou plus de 80 000 en Pologne (Commission européenne, Direction générale Emploi, Affaires sociales et Inclusion, 2016).

Par rapport à d'autres modèles coopératifs, les coopératives de travailleurs ont pour caractéristique d'être détenues majoritairement (51 pour cent) par les travailleurs. Les coopératives de travailleurs existent depuis longtemps dans certaines parties du monde. Leur modèle a récemment été relancé pour promouvoir le rachat d'entreprises par leurs salariés. Esim et Katajamaki (2017) note qu'en 2014, on estimait à plus de 300 le nombre d'*empresas recuperadas* (anciennes entreprises classiques rachetées par leurs salariés lors de leur fermeture par le propriétaire ou de leur faillite) employant 13 000 travailleurs en Argentine (Ruggieri, 2014). De même, au Brésil, il existe au moins 25 entreprises détenues par leurs salariés dans six États; celles-ci ont été relancées sous forme de coopératives de travail associé après avoir été fermées (Patry et al., 2013). En France, les coopératives de travailleurs sont encouragées par la loi de 2014 sur l'ESS. Cette loi prévoit un statut transitoire baptisé SCOP (société coopérative et participative) permettant aux salariés de devenir propriétaires de la coopérative (c'est-à-dire de détenir la majorité des voix en assemblée générale), même si elles ne détiennent pas immédiatement la majorité du capital.

Dans ce chapitre, nous examinons plus en détail comment l'ESS contribue à la création d'emplois. Dans la première section, nous donnons un aperçu du nombre d'emplois créés (ou préservés) par les OESS observées dans cette étude. Nous nous intéressons ensuite à la façon dont l'ESS contribue à créer des possibilités d'emploi, en particulier pour les groupes vulnérables. Nous analysons également la durabilité et la qualité de ces

emplois. Dans la dernière section, nous réfléchissons à la façon dont l'ESS soutient le processus de transition de l'économie informelle à l'économie formelle.

5.1. Création et développement d'activités économiques et d'emplois

Toutes les OESS étudiées ont créé des emplois ou ont significativement contribué à stabiliser et à développer l'activité économique d'entrepreneurs. Le tableau ci-dessous donne un aperçu du nombre d'emplois créés ou d'entrepreneurs soutenus dans le cadre des activités économiques des OESS couvertes par l'étude. Dans le tableau, nous précisons la forme d'OESS et le type de travailleurs et/ou membres¹.

Les exemples de SCOP-TI en France et de Red Gráfica Cooperativa en Argentine montrent comment les coopératives de travailleurs contribuent concrètement à la création et à la préservation d'emplois.

Red Gráfica Cooperativa regroupe 18 coopératives membres opérant dans l'industrie graphique. La majorité d'entre elles (16) sont des *empresas recuperadas* (voir section 5. plus haut). Dans leur cas, la création de coopératives de travailleurs avait pour but de préserver l'emploi de travailleurs formés qui auraient sans doute eu des difficultés à trouver un autre emploi dans le même secteur, car les techniques qu'ils maîtrisaient étaient sur le point de disparaître au profit de méthodes informatiques modernes.

En France, **SCOP-TI** est également une coopérative de travailleurs, rachetée par un groupe de salariés qui travaillaient auparavant pour la société Fralib appartenant à la multinationale Unilever. En 2012, Fralib a annoncé que l'entreprise serait fermée et délocalisée en Pologne. Les salariés français ont été invités à continuer à travailler pour l'entreprise en Pologne, à condition d'accepter des salaires inférieurs (alignés sur les standards polonais). Sous la direction des délégués syndicaux, les salariés ont décidé de refuser cette offre et ont occupé l'entreprise pendant plus de trois ans. Après une longue période de confrontation stérile et de poursuites judiciaires mutuelles, un accord a été conclu, identifiant la coopérative de travailleurs comme le modèle le plus approprié dans le cadre réglementaire français; 58 travailleurs ont décidé de créer cette coopérative. Les négociations avec Fralib/Unilever ont abouti au rachat des machines et de l'infrastructure. Sur les 58 propriétaires de la coopérative, 42 y sont actuellement employés.

¹ Il est extrêmement difficile de déterminer si les emplois «créés» par l'ESS constituent de nouveaux emplois ou se substituent à des emplois qui, sans les efforts de l'ESS, seraient occupés par d'autres personnes. En règle générale, le personnel des OESS et les personnes employées par les membres (ou membres-coopérateurs) d'OESS peuvent être considérés comme des emplois nouveaux. Le recrutement de clients d'OESS dans le cadre d'activités régulières ou la consolidation des emplois et des activités économiques des membres-coopérateurs peuvent être considérés comme des emplois préservés.

Tableau 5.1.1. Portée en termes d'emplois et d'utilisateurs

Études de cas	Pays	Secteur	Forme d'OESS	Nombre de salariés/ utilisateurs/bénéficiaires
Red Gráfica Cooperativa	Argentine	Industrie graphique et de l'imprimerie	Coopérative (deuxième degré)	34 coopératives employant 818 salariés
Maison médicale de Ransart	Belgique	Soins de santé	Association	Personnel: 20 salariés Utilisateurs (patients): 3500
COOPETIC	France	TI/communication/multimédia	Coopérative d'activités et d'emploi	Coopérateurs: 150 entrepreneurs indépendants associés
SCOP-TI		Thés et infusions	Coopérative de travailleurs	Coopérateurs: 58 Salarié: 42
Entreprises sociales d'aide aux réfugiés nord-coréens (3): Songdo SE, Mezzanine-I-Pack, Woodrim Blind	République de Corée	Divers secteurs	Entreprises sociales	Personnel: 164 dont 40 pour cent de réfugiés nord-coréens (principalement des femmes)
		Logement/insertion professionnelle	Entreprises sociales	Salariés: 1 200 Nombre moyen de salariés par entreprise sociale: 6,9
Housing Welfare Self-Sufficiency Enterprises			Entreprises sociales	
Coopérative Taitmatine	Maroc	Agriculture (huile d'argan biologique)	Coopérative	Coopérateurs : 102 Salariés: 4
Buzinezzclub	Pays-Bas	Emploi des jeunes/mécanisme de financement innovant (obligations à impact social)	Entreprise sociale	Personnel : 23 salariés (18 ETP) 1 000 bénéficiaires (= personnes ayant trouvé un emploi grâce au soutien de Buzinezzclub depuis 2009)
1%Club		Finance (financement participatif)	Entreprise sociale	Personnel : 30 Donateurs: 32 958 1 617 projets socio-économiques financés
Coopérative polyvalente Payoga-Kapatagan	Philippines	Agriculture (ferme biologique)	Coopérative	Personnel : 62 salariés Coopérateurs : 1 300 agriculteurs indépendants
Coopérative Fédérative des Acteurs de l'Horticulture du Sénégal	Sénégal	Agriculture (horticulture)	Coopérative (deuxième degré)	76 unions de coopératives ¹
WIR Bank	Suisse	Finance (services monétaires et financiers complémentaires)	Coopérative	Personnel : 290 employés Utilisateurs (PME) : 45 000

¹ Les données relatives au nombre total de membres par coopérative ne sont pas disponibles.

Dans les zones rurales, la valeur ajoutée des coopératives qui offrent l'avantage d'organiser les agriculteurs et les travailleurs ruraux tout en fournissant des services communs est largement reconnue.

Au Maroc, la Coopérative **Taitmatine** regroupe des femmes qui transforment l'huile d'argan pour fabriquer divers produits commercialisés par la coopérative sur le marché national et international.

Aux Philippines, 3 408 agriculteurs sont membres de la **coopérative polyvalente Payoga-Kapatagan**, créée en 1992 par les dirigeants et bénéficiaires d'une ONG en activité depuis 1992. Cette coopérative offre une grande variété de services techniques et financiers. Elle gère également une entreprise d'engrais biologique, un programme de distribution du bétail et une pépinière, et offre un appui commercial et marketing. Les services offerts permettent aux membres de passer de la monoculture à l'agriculture intégrée (c'est-à-dire de combiner la production agricole et l'élevage) et de développer leur activité d'élevage à plus grande échelle.

5.2. Développement d'opportunités d'emploi pour les groupes vulnérables

La vulnérabilité sur le marché du travail couvre un très large éventail de situations : appartenance à des groupes sociaux marginalisés, discrimination fondée sur l'origine, l'âge, l'identité sexuelle, l'orientation sexuelle, les caractéristiques physiques, etc., faible niveau de qualification, conditions de travail précaires (par exemple emploi sur demande, revenus imprévisibles et irréguliers, absence de protection sociale). Une étude de l'OCDE (2013) portant sur 655 entreprises d'ESS situées dans des territoires spécifiques de 14 pays de l'OCDE a montré que plus des trois quarts des organisations interrogées travaillent avec des personnes vulnérables.

L'ESS ne cible pas exclusivement les groupes vulnérables. Toutefois, en raison de sa finalité sociale, elle tend souvent à prendre en compte la situation des groupes vulnérables sur le marché du travail. Par exemple, ces dernières années, les coopératives sociales italiennes² ont fourni des services et mis en œuvre des projets au bénéfice de 18 000 réfugiés, demandeurs d'asile et migrants dans 220 centres d'accueil et 170 structures d'hébergement spécialisées (OIT, 2015).

En outre, certains pays orientent clairement leurs politiques publiques en matière d'ESS en fonction de leur contribution à l'insertion des groupes défavorisés sur le marché du travail (voir section 4.3.2), à savoir les personnes en situation de handicap mental ou physique, les femmes à risque, les minorités, les jeunes peu qualifiés, les personnes ayant un handicap social ou une dépendance et les personnes à faible niveau d'employabilité. Ces politiques ont contribué à la visibilité et au développement des entreprises sociales

² Les coopératives sociales sont définies par l'Article 1 de la Loi italienne n°381 comme des «coopératives ayant pour but de servir l'intérêt général de la communauté, la promotion humaine et l'intégration sociale des citoyens à travers : a) la gestion de services sociaux, de soins de santé et d'éducation, ou b) l'exercice d'une activité visant à fournir un emploi aux personnes défavorisées.» (Borzaga, Poledrini et Galera, 2017, p. 10).

d'insertion (ESI³), notamment dans des secteurs comme l'industrie alimentaire, l'horticulture, le nettoyage, la construction, la fabrication, le recyclage, la gestion des déchets et l'assemblage de composants, ainsi que dans de nouveaux secteurs comme l'agriculture biologique et le commerce des produits agricoles (Commission européenne, 2016, p. 41). Sur la base de sept études nationales (Belgique, France, Irlande, Italie, Pologne, Slovaquie et Espagne), l'Union européenne estime à 227 554 le nombre total d'entreprises sociales, dont 12 588 (5,5 pour cent) sont des ESI (Commission européenne, 2016).

Plusieurs exemples tirés de nos études de cas illustrent bien cette contribution multiforme motivée par la finalité sociale de l'ESS et/ou soutenue par des politiques publiques en sa faveur.

Aux Pays-Bas, **Buzinezzclub** est une entreprise sociale créée par un entrepreneur qui souhaitait initier des activités dont les résultats allient bénéfices personnels et sociétaux. Il cherchait des moyens innovants pour intégrer des jeunes vulnérables sur le marché du travail. Il souhaitait trouver non seulement des approches d'insertion professionnelle adaptées à ce public, mais aussi des méthodes de financement durable des services (voir la présentation des obligations à impact social au Chapitre 10 sur les mécanismes de financement innovants pour l'ESS). En collaboration avec la municipalité de Rotterdam, il a développé en 2009 l'approche aujourd'hui connue sous le nom de Buzinezzclub. Buzinezzclub fournit des services aux jeunes âgés de 18 à 30 ans qui ne sont ni en éducation, ni en formation, ni en emploi⁴ et qui perçoivent une allocation sociale. Buzinezzclub a pour objectif d'aider ces jeunes vulnérables à développer leurs propres activités économiques durables suivant leurs souhaits. Le groupe cible est très diversifié et présente de multiples facteurs de risque (consommation de drogue, dettes, grossesses non désirées, casier judiciaire, etc.). Pour devenir membre de Buzinezzclub, il faut remplir les conditions d'éligibilité et avoir la volonté de trouver un emploi. L'approche de Buzinezzclub consiste à mettre tout de suite en évidence les talents et le potentiel des jeunes plutôt que les difficultés associées à leur situation. L'entreprise sociale présente un taux de réussite de 60 pour cent – soit la proportion de membres qui ne dépendent plus de l'aide sociale et dont le risque de redevenir dépendants de l'aide sociale est jugé très faible⁵. Une étude de suivi réalisée à Dordrecht (où le programme a débuté) a montré un taux de viabilité de 88 pour cent des jeunes réinsérés. En d'autres termes : si 60 jeunes sur 100 occupaient un emploi ou suivaient une formation professionnelle au terme de six mois, 52 d'entre eux étaient toujours sur cette voie (ou avaient progressé) au bout de trois ans. Les 40 pour cent restants ne sont pas considérés comme «perdus», mais suivent clairement une progression plus lente. On estime que plus de la moitié d'entre eux travailleraient ou suivraient une formation au terme de trois ans. Le rapport annuel de 2015 fait état d'un nombre cumulé de 1 000 jeunes ayant suivi le programme avec succès depuis le lancement de Buzinezzclub en 2009.

³ L'objectif principal des ESI est de permettre aux personnes handicapées et aux autres groupes défavorisés, notamment aux chômeurs de longue durée, de se réinsérer sur le marché du travail et dans la société par le biais d'une activité productive (Nyssens et Defourny, 2016, p. 18).

⁴ L'OIT estime que 21,8 pour cent des jeunes dans le monde ne sont ni en éducation, ni en formation, ni en emploi, une situation qui touche particulièrement les jeunes femmes (plus de trois jeunes sur quatre) (Terrassi, 2018).

⁵ Les formations se déroulent généralement en groupe de 40 personnes. Pour chaque groupe entrant dans le programme, une première mesure des résultats a lieu au terme de six mois. En moyenne, 10 pour cent des personnes de ce groupe auront lancé leur propre entreprise, 20 pour cent auront suivi une formation professionnelle adaptée et 30 pour cent auront trouvé un emploi adapté – et décent – au bout de six mois.

L'impact de ces entreprises sociales est beaucoup plus riche et complexe que leurs seuls résultats quantitatifs. Elles déclenchent un processus en chaîne qui finit (indirectement) par aboutir à l'insertion tant espérée sur le marché du travail. L'une des premières conséquences de l'adhésion est la prise de conscience soudaine de l'importance d'avoir une activité professionnelle quotidienne, qui stimule un ensemble de compétences socio-normatives (langage décent, ponctualité, comportement pro-social, etc.). Une autre conséquence est que les membres établissent progressivement un réseau social, car l'adhésion est «à vie».

En République de Corée, l'insertion professionnelle des réfugiés ou des migrants nord-coréens est devenu un enjeu majeur car le nombre de réfugiés est en augmentation. De 3 000 en 2002, on estime que le nombre de réfugiés nord-coréens est passé à 31 000 en 2017. La majorité d'entre eux sont des femmes (70 pour cent), pour la plupart âgées de 20 à 39 ans, qui n'avaient pas d'emploi lorsqu'elles vivaient en Corée du Nord. Le taux d'emploi des réfugiés nord-coréens est passé de 45 pour cent en 2008 à 55 pour cent en 2016 (Bidet et Gyo Jeong, 2016). Toutefois, le statut d'emploi des réfugiés nord-coréens reste très différent de celui des Sud-Coréens. En 2014, par exemple, il est estimé que 20 pour cent des réfugiés nord-coréens avaient le statut très précaire de travailleurs journaliers, un taux trois fois plus élevé que dans l'ensemble de la population active en Corée du Sud. De nombreux Nord-Coréens occupent des emplois non durables, ce qui se traduit par une durée moyenne en emploi inférieure à 20 mois, alors qu'elle est d'environ 70 mois pour l'ensemble des travailleurs. Les conditions de travail sont également beaucoup moins satisfaisantes : un réfugié nord-coréen travaille en moyenne trois heures de plus par semaine qu'un travailleur sud-coréen pour deux tiers du salaire. En outre, le travail indépendant, qui est souvent une voie privilégiée par les réfugiés, est peu développé chez les Nord-Coréens installés en Corée du Sud, qui manquent de capital social et de compétences entrepreneuriales suffisantes. Ils sont également confrontés à une forte réticence persistante de la part de la population sud-coréenne.

Dans ce contexte, le gouvernement a introduit en 2010 un amendement intitulé «programme d'appui aux entreprises sociales d'aide aux réfugiés nord-coréens». Ce programme est un système de certification préliminaire supervisé par le ministère de l'Unification, qui permet aux entreprises d'initier leur conversion en entreprise sociale. Avec cette pré-certification, elles peuvent s'engager dans le processus d'acquisition du statut d'«entreprise sociale» au sens de la Loi sur la promotion de l'entreprise sociale (SEPA, sous l'autorité du ministère du Travail). Ce statut leur donne accès aux avantages offerts par le gouvernement, notamment les aides à l'emploi, les subventions de fonctionnement ou d'investissement, l'exonération de certaines charges sociales, l'accès privilégié aux appels d'offres publics, les avantages fiscaux et les mesures de conseil et de formation. En vertu de la loi sur les entreprises sociales, 30 pour cent de leur personnel doit être issu de groupes vulnérables (parmi lesquels figurent les réfugiés nord-coréens).

Trois exemples illustrent la diversité de ces entreprises sociales. **Songdo SE** a été créée en 2010 au sein du groupe Posco (leader de l'industrie métallurgique et l'un des poids lourds de la construction) pour fournir des services de nettoyage et de stationnement sur site. **Mezzanine I-Pack (MZ)** est une activité d'emballage créée en 2008 avec le soutien d'une entreprise sociale (Merry Year Social Corporation) par un pasteur engagé dans l'aide aux réfugiés nord-coréens. **Woodrim Sun Blind (WSB)** est une PME créée en 2007 dans la province de Gyeonggi, dont la principale activité est la production et la commercialisation

de volets. En 2014, MZ employait 11 réfugiés nord-coréens sur un effectif de 25 personnes, WSB 20 réfugiés sur 29 employés et Songdo 35 sur un total de 110 employés. Dans ces trois entreprises, les femmes représentaient 75 pour cent des réfugiés employés, ce qui reflète bien la proportion de femmes dans la population des réfugiés et des migrants nord-coréens vivant dans le Sud, ainsi que la faiblesse des salaires dans la plupart des cas.

Toujours en République de Corée, les *Housing Welfare Self-Sufficiency Enterprises* (HWSSE) sont nées de l'initiative des habitants de quartiers pauvres et de mouvements sociaux cherchant à créer des emplois grâce aux coopératives tout en améliorant les conditions de logement. Ces initiatives ont été progressivement prises en compte par les politiques publiques ciblant à la fois la création d'emplois et le logement social. Il existe aujourd'hui 177 HWSSE qui créent des emplois directs ou indirects.

Pour bénéficier de l'accès aux marchés publics et d'un soutien financier, les **HWSSE** doivent employer au moins deux salariés et compter au moins un tiers de salariés bénéficiaires du Système national d'allocation de subsistance, qui garantit un revenu minimum. On estime à près de 1 200 le nombre d'emplois permanents (ouvriers ou employés de bureau) créés par les HWSSE. Dans le secteur de la construction, où les entreprises emploient généralement peu de travailleurs et dans des conditions précaires (comme travailleurs journaliers), les coopératives sociales se distinguent avec une moyenne de 6,9 travailleurs par entreprise (2016). Les HWSSE ont en outre créé des emplois indirects en sous-traitant des travaux (pour environ 20 à 30 pour cent de leur chiffre d'affaires) qui exigent des compétences ou des techniques non disponibles au sein des HWSSE. Cependant, les HWSSE éprouvent des difficultés à continuer d'embaucher des personnes appartenant aux groupes cibles visés par les politiques publiques. En 2003, elles employaient environ 61 pour cent de bénéficiaires du revenu minimum garanti, alors qu'aujourd'hui cette catégorie représente à peine 19,2 pour cent. Deux causes principales expliquent ce phénomène : le manque de compétences adéquates et la difficulté à trouver des travailleurs aptes à travailler dans le secteur de la construction (en raison de la pénibilité des tâches qui le caractérisent). Les HWSSE tentent de remédier à ce problème, par exemple en dispensant une formation technique. Grâce à cette formation, environ 48,6 pour cent des travailleurs détiennent maintenant un certificat de technicien (contre 26,8 pour cent en 2009)⁶.

D'autres exemples montrent que les efforts des OESS en faveur des groupes vulnérables ne sont pas nécessairement entrepris dans le cadre de partenariats avec les pouvoirs publics. Aux Philippines, le principal objet de la création de la coopérative polyvalente Payoga-Katatagan (qui opérait initialement sous le statut d'ONG) était de soutenir les agriculteurs vulnérables travaillant sur des terres louées à des propriétaires fonciers.

Un grand nombre de ces agriculteurs étaient lourdement endettés auprès de leur propriétaire ou de négociants. Les initiateurs de **Payoga**-NGO ont constaté que ces groupes d'agriculteurs n'étaient pas en mesure de faire entendre leurs préoccupations. Ils étaient sous le contrôle économique et politique de politiciens et de grands propriétaires terriens impliqués dans des activités de commerce et de crédit. Payoga-NGO a été créée avec pour mission à la fois de

⁶ Données compilées d'après Eum et Bidet (2018) sur la base de Korea Housing Welfare Association, 2011; Korea Housing Welfare Association, 2013; et de données plus récentes fournies par HW Social Cooperative.

«permettre aux agriculteurs de faire entendre leur voix» et de «leur donner les moyens d'agir en leur fournissant des moyens de subsistance». Cela devait leur permettre de réduire leur dépendance vis-à-vis des négociants et de diversifier leurs sources de revenus, afin de rendre leur emploi plus durable.

5.3. Création d'emplois durables et décents

Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, les OESS accordent une attention particulière à la création d'emplois, privilégiant les approches à forte intensité de main d'œuvre plutôt que celles à forte intensité de capital. La qualité des emplois créés, notamment en termes de stabilité des contrats et de niveau des salaires, est une préoccupation majeure dans le secteur de l'ESS. Une étude de la littérature existante à l'échelle internationale conduit à des conclusions nuancées sur la qualité des emplois fournis par les OESS, notamment en raison du caractère limité des données disponibles (Borzaga, 2017). En ce qui concerne les contrats de travail, près de 80 pour cent des salariés des coopératives italiennes ont des contrats à durée indéterminée. Entre 2008 et 2013, le pourcentage de travailleurs sous contrat à durée indéterminée a augmenté de 8 pour cent dans les coopératives italiennes (Borzaga, 2015). Dans d'autres études de cas (Defourny et Nyssens 2010; Casini et al., 2018), les salaires et autres incitations financières seraient inférieurs à ceux des entreprises traditionnelles. Cela peut s'expliquer par la nature des ressources financières des OESS (contrats publics temporaires limitant la durée des emplois créés par exemple) (OCDE, 2013), par les difficultés rencontrées par les OESS sur des marchés concurrentiels, et/ou par les limitations liées au profil des travailleurs (par exemple en termes de compétences). Cependant, nous verrons dans les exemples ci-dessous (SCOP-TI, Maison médicale de Ransart), et plus loin dans le Chapitre 8, qu'un niveau de salaire inférieur ne se traduit pas nécessairement par une moindre satisfaction professionnelle : d'une part, parce que les travailleurs concernés sont impliqués dans les arbitrages que doivent faire les OESS et, d'autre part, parce que les travailleurs trouvent d'autres sources de satisfaction et de bien-être (comme la valorisation des compétences et intérêts) qui compensent la perte salariale relative.

Revenus et organisation du travail

Nos études de cas fournissent des indications différentes sur les niveaux de salaire et de revenu des travailleurs/membres des OESS.

En République de Corée, les travailleurs peu qualifiés employés par les **HWSSE** bénéficient de salaires et d'avantages sociaux plus élevés que ceux des travailleurs du secteur traditionnel de la construction. Toutefois, les HWSSE éprouvent des difficultés à embaucher des travailleurs qualifiés parce qu'ils n'ont pas les moyens de payer les salaires correspondants et/ou parce que les travailleurs qualifiés sont en mesure de trouver un emploi sur le marché privé.

Les études de cas en Argentine et en France montrent que la transformation des entreprises en coopératives de travailleurs peut entraîner des changements dans les conditions de travail (y compris au niveau des salaires).

Chez **SCOP-TI**, par exemple, les salaires ont été réduits d'environ 20 pour cent par rapport à leur niveau d'origine chez Fralib/Unilever. Toutefois, les travailleurs interrogés n'ont pas vécu cette perte de salaire de façon négative. D'abord,

parce qu'ils reconnaissent qu'au-delà de leur niveau salarial, ils ont conservé leur emploi et se sont appropriés les outils de production. Ensuite parce que la grille salariale actuelle a été élaborée de manière participative avec les coopérateurs/travailleurs eux-mêmes. Cette grille salariale comprend trois niveaux (ouvriers, superviseurs techniques et dirigeants) avec un très faible écart (1,6) entre le niveau le plus bas et le niveau le plus haut.

Ce principe de solidarité et de modération salariale se retrouve également dans l'exemple de la Maison médicale de Ransart en Belgique).

Ce centre médical à but non lucratif (offrant des soins de santé primaires) est financé sur une base forfaitaire (couvrant les services de médecine générale et les soins infirmiers). La **Maison médicale de Ransart** a fait le choix d'utiliser ce mécanisme de financement pour offrir un plus large éventail de services paramédicaux et sociaux (coordination des services, personnel d'accueil, psychologues). Le centre suit les normes salariales applicables dans les centres médicaux privés traditionnels. Toutefois, en pratique, les médecins (généralistes) gagnent moins que s'ils travaillaient dans le secteur privé. L'excédent généré permet d'embaucher d'autres professionnels dans le centre de soins.

Dans le secteur agricole, peu de données sont disponibles sur le niveau de revenus des agriculteurs membres des coopératives étudiées. Toutefois, les indicateurs indirects concernant les coopératives dans leur ensemble montrent une augmentation des revenus et des stratégies visant, par exemple, à réduire la volatilité des revenus des membres par la diversification de la production.

Par exemple, la **coopérative polyvalente philippine Payoga-Kapatagan** finance son fonctionnement principalement à partir de fonds internes (participation aux frais de formation, cotisations des membres, intérêts des dépôts bancaires et revenus des services de mise à disposition de tracteurs) et de revenus provenant de son entreprise d'engrais biologique. De 2014 à 2016, les revenus nets de Payoga-Kapatagan ont triplé, démontrant le succès de cette politique de diversification.

En ce qui concerne les entreprises sociales coréennes employant des réfugiés nord-coréens, les études de cas montrent des résultats satisfaisants en termes d'accès à l'emploi du groupe cible (selon les cas, les réfugiés représentaient 30 à 70 pour cent de leurs salariés). Les entreprises ont également contribué au développement et à l'amélioration des compétences professionnelles des réfugiés par le biais de différents programmes de formation. Cependant, leurs résultats sont plus mitigés en termes de durabilité des emplois offerts et, plus largement, d'accès à l'emploi standard (Bidet et Giyo Jeong, 2016).

Parmi les trois entreprises étudiées, l'une d'entre elles s'est toutefois démarquée par des résultats plutôt satisfaisants dans ce domaine. En 2011, **WSB** est devenue la première entreprise sociale pré-certifiée par le ministère de l'Unification avant d'être pleinement certifiée comme telle six mois plus tard dans le cadre de la loi SEPA. Contrairement aux deux autres structures étudiées, WSB offre une bonne stabilité d'emploi caractérisée par un très faible taux de rotation, grâce à une politique salariale plus généreuse et une politique de formation systématique des réfugiés dès leur arrivée dans l'entreprise.

En 2011 et 2012, la Korea Hana Foundation, l'agence gouvernementale chargée de la politique à l'égard des réfugiés nord-coréens, a dépensé un budget important pour encourager la création d'entreprises sociales employant des réfugiés. Mais les résultats limités ont ultérieurement conduit la Fondation à réduire drastiquement ses programmes en faveur des entreprises sociales.

Encourager et valoriser la diversité des compétences et des intérêts des travailleurs

Les travailleurs peu qualifiés, et même les travailleurs qualifiés, ont rarement la possibilité de valoriser un intérêt ou une expertise qui n'est pas directement lié(e) à leur fonction professionnelle initiale. Certaines organisations d'ESS font cependant le choix de promouvoir la diversification des compétences. Les travailleurs peu qualifiés peuvent choisir d'être formés à des tâches autres que celles pour lesquelles ils ont été initialement recrutés.

Dans le cas de **SCOP-TI** (France), une ouvrière – qui travaillait auparavant sur la chaîne de production – est devenue comptable de la coopérative. Elle a bénéficié à la fois de l'encadrement d'un centre de formation externe et du soutien de comptables expérimentés bénévoles qui ont offert leur temps et leur expertise pour la former sur place.

Dans un autre contexte, la **Maison médicale de Ransart** (Belgique) offre également à ses employés la possibilité d'effectuer à leur initiative des tâches ou des activités qui ne correspondent pas directement à leur fonction initiale. Par exemple, un employé ayant développé (en dehors de son travail) une expertise en matière de collecte et d'analyse de données a vu cette tâche intégrée à ses heures de travail. Souvent par pure nécessité, les OESS offrent un environnement propice pour l'enrichissement des fonctions et l'apprentissage tout au long de la vie.

5.4. Appui au processus de transition de l'économie informelle à l'économie formelle

Le fait d'être membre d'une coopérative ou d'être employé dans une coopérative ou dans une autre OESS n'implique pas automatiquement un statut d'emploi formel. L'emploi dans l'ESS relève d'une diversité de statuts, parmi lesquels celui de travailleur non rémunéré (ou rémunéré sur une base ad hoc en l'absence de ressources financières adéquates) et de travailleur indépendant non enregistré (par exemple dans le secteur agricole). Mais cela n'empêche pas les OESS de contribuer aux processus de transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. L'Association des travailleuses indépendantes (SEWA) en Inde est un exemple bien connu d'organisation de femmes remplissant simultanément plusieurs fonctions : un syndicat représentant 1 800 000 femmes pauvres travaillant dans l'économie informelle, qui gère l'organisation des travailleuses au sein de plus de 100 coopératives et offre des services de protection sociale à ses membres (OIT/WIEGO, 2017). Il existe de nombreux autres exemples. Au Brésil, en Colombie, en Inde, en Argentine et au Sri Lanka, les personnes qui collectent les déchets ont été organisées en coopératives et travaillent désormais au sein d'entreprises établies; ces exemples montrent comment la formalisation peut

offrir des possibilités d'amélioration des conditions de travail (OIT, 2017) tout en fournissant des services qui ne sont pas entièrement ou correctement gérés par les services publics. Au Bénin, le syndicat UNSTB (Union Nationale des Syndicats de Travailleurs du Bénin) a créé une coopérative regroupant 76 tailleurs et 122 coiffeurs en 2014. La coopérative comprend désormais un centre d'achat et un magasin au siège de l'UNSTB, ainsi qu'une maison de couturiers et un service de cantine et de restauration.

En Europe et dans d'autres régions du Nord, nous observons une progression continue des coopératives créées et détenues par des travailleurs/producteurs indépendants. Selon CECOP (2018), ce modèle répond à la fois aux besoins des professions classiques exercées par des indépendants (artisans, architectes, médecins, chauffeurs de taxi, etc.) et à ceux d'une catégorie émergente de travailleurs atypiques soumis à un risque important de précarité, par exemple dans les industries créatives ou l'économie numérique (designers graphiques, artistes, journalistes, coursiers, etc.). Ces travailleurs exercent souvent dans des conditions d'isolement et de précarité, et bénéficient dans le meilleur des cas d'une protection sociale limitée.

Comme le souligne l'étude de Kabeer et al. (2013) sur les femmes des pays du Sud, organiser les travailleurs informels ne consiste pas seulement à leur donner la parole, à leur offrir une structure et de meilleures conditions de travail, mais aussi à apporter une réponse à la stigmatisation et à la perte de dignité qu'ils subissent.

Les illustrations présentées ci-dessous montrent par quelles stratégies l'ESS contribue à résoudre ces problèmes tout en mettant l'accent sur l'organisation des travailleurs et l'offre d'une protection sociale.

Organisation des travailleurs

En facilitant l'organisation collective des travailleurs au sein de syndicats de producteurs (comme la coopérative polyvalente Payoga-Kapatagan aux Philippines), de «groupements d'intérêt économique» (comme la Coopérative fédérative des Acteurs de l'Horticulture au Sénégal) ou de coopératives d'activités et d'emploi (comme COOPETIC, France), les OESS offrent aux petits entrepreneurs et aux travailleurs la capacité à agir dans un cadre propice en matière réglementaire et fiscale et dans un environnement de dialogue avec les autorités. Ce faisant, l'ESS reconnaît que les gens peuvent avoir des attentes différentes en termes d'emploi ou d'activité économique. Certains souhaitent être liés par des contrats de travail tandis que d'autres veulent devenir des entrepreneurs libres de développer leur activité. Il existe diverses options entre les deux, mais, en l'absence d'une législation appropriée, l'ESS permet de tester des alternatives.

Formalisation des emplois informels

Dans certains cas, l'ESS joue un rôle direct dans les processus de formalisation.

En République de Corée, les **HWSSE** offrent clairement la possibilité de formaliser certains types d'emplois qui seraient de toute façon exercés de manière informelle (en particulier dans la construction et la maintenance à petite échelle).

Bien que ce résultat n'ait pas été documenté, il peut être supposé que certaines activités entreprises par les bénéficiaires de **Buzinezzclub** aux Pays-Bas

auraient été réalisées de manière informelle en l'absence du coaching et des services de Buzinezzclub (assistance aux personnes âgées, garde d'enfants ou activités artistiques comme la musique, la confection de bijoux, textiles, p. ex.).

Participation à la protection sociale

Dans la plupart des pays, la protection sociale est liée au statut professionnel. Les régimes de protection sociale contributifs publics sont particulièrement conçus pour couvrir les travailleurs du secteur formel public ou privé par le biais de retenues financières à la source (c'est-à-dire sur le salaire). Mais de larges groupes de travailleurs relevant de l'économie informelle ou de formes d'emploi atypiques ne bénéficient pas de ces régimes de protection sociale, ce qui tend à accroître leur vulnérabilité lorsqu'ils sont confrontés à des périodes de maladie ou d'inactivité.

Dans nos études de cas, tous les travailleurs formellement employés par les OESS ont des contrats de travail et des avantages sociaux associés traditionnels (selon la législation de chaque pays). Les études de cas montrent également que les OESS ont pour objectif de garantir que les travailleurs relevant de l'économie informelle ou de formes d'emploi non conventionnelles bénéficient de régimes de protection sociale.

La **coopérative polyvalente Payoga-Kapatagan** (les Philippines), par exemple, travaille en collaboration avec des agences gouvernementales pour offrir à ses membres l'affiliation aux systèmes de sécurité sociale, à l'assurance maladie (PhilHealth) et aux programmes d'aide au logement (Pag-Ibig). La coopérative inscrit également systématiquement ses membres dans des programmes de micro-assurance agricole.

De même, la **Coopérative Fédérative des Acteurs de l'Horticulture** au Sénégal encourage ses membres à adhérer au système national de santé promu par le gouvernement. Toutefois, ses efforts n'ont pas encore produit de résultats concrets. Cela peut s'expliquer par le caractère récent de la stratégie de protection sociale du gouvernement à l'égard des travailleurs informels (effective depuis 2013-2014) et par ses modalités et avantages (devenir membre d'une mutuelle de santé et payer des cotisations financières pour avoir accès aux services de santé publics). Les travailleurs ruraux informels ou les agriculteurs qui n'ont jamais bénéficié de régimes de protection sociale publics (ou de tout autre type) peuvent être réticents à investir une partie de leurs ressources limitées dans ces régimes d'assurance.

La coopérative marocaine **Taitmatine** a adopté une autre stratégie en créant un fonds social financé par les activités des coopératives (notamment les activités de commerce équitable et les revenus provenant de la vente de «tourteaux» issus de la production d'huile d'argan). Ce fonds social a pour but de couvrir le coût de l'achat de médicaments par les membres (par le biais d'un partenariat avec une pharmacie locale) et d'apporter un soutien financier aux membres en cas d'événements particuliers (décès, naissance, etc.).

En France, **COOPETIC** est une coopérative d'activités et d'emploi qui permet aux entrepreneurs de la «*gig economy*» de bénéficier d'un contrat de travail tout en conservant leur autonomie d'entrepreneur. Grâce au contrat de travail, les entrepreneurs bénéficient d'une protection sociale efficace, notamment en conservant leurs droits aux allocations chômage.

Encadré 5.1. Les mutuelles de santé, acteurs clés de l'extension de la protection sociale en santé au Sénégal

Les mutuelles de santé sont des organisations d'ESS qui fournissent une assurance maladie à leurs membres. Au Sénégal, les mutuelles de santé se sont développées dès la fin des années 1980. Elles ont été soutenues par des bailleurs de fonds (USAID, OIT, OMS, mutuelles de santé belges) et à certaines périodes par l'État sénégalais, mais elles n'ont jamais réussi à atteindre une couverture significative. À partir de 2002, le Sénégal a adopté diverses politiques incluant la promotion des mutuelles de santé, mais sans mesures efficaces pour soutenir leur développement. Pendant sa campagne électorale, le Président Sall a fait de la couverture santé une question clé en promettant de la faire passer de 20 pour cent en 2012 à 75 pour cent en 2017. Après son élection en 2012, la couverture santé est devenue une priorité politique. Avec une échéance aussi ambitieuse, des décisions politiques rapides s'imposaient. Des consultations nationales ont eu lieu en 2013 avec les partenaires sociaux, les mutuelles de santé et les partenaires financiers et techniques, pour discuter des différentes options pour améliorer la couverture. Un plan stratégique a été lancé pour le développement de la couverture santé universelle au Sénégal intitulé « Extension de la couverture du risque maladie à travers les mutuelles de santé dans le cadre de la décentralisation ». Ce plan donne aux mutuelles de santé (existantes et à créer) un rôle de premier plan dans l'extension de la couverture d'assurance maladie, en particulier pour les personnes travaillant dans le secteur informel ou rural qui ne sont éligibles à aucun des systèmes de protection sociale obligatoires existants. Le gouvernement s'est engagé à financer la moitié des cotisations des membres et à subventionner (presque) entièrement l'inclusion des élèves et des personnes ayant besoin d'une aide sociale.

Pour les mutuelles de santé, cette nouvelle politique offre des opportunités : leurs efforts passés en tant qu'acteurs privés et isolés de la protection sociale sont reconnus par une politique publique majeure et ambitieuse, elles vont pouvoir mettre en place et gérer un dispositif de protection sociale en collaboration avec les pouvoirs publics, offrir des prestations plus étendues à leurs membres et améliorer leur performance par une professionnalisation accrue. Dans le même temps, la participation des mutuelles de santé aux politiques publiques pourrait mettre en péril leur autonomie et révéler leurs faiblesses (par exemple en matière de gestion).

Selon les chiffres officiels de l'Agence de la couverture maladie universelle (ACMU) pour l'année 2018, 676 mutuelles de santé opèrent dans tout le pays, couvrant 46,4 pour cent de la population cible (c'est-à-dire les travailleurs informels).

D'après: Fonteneau, Vaes et Van Ongevalle, 2015 ; Fonteneau 2015

Aux Pays-Bas, le travail de **Buzinezzclub** est également lié à la protection sociale dans la mesure où il offre aux jeunes vulnérables la possibilité de ne plus dépendre de l'aide sociale et, en trouvant un emploi régulier, de commencer à contribuer au système national de sécurité sociale.

En République de Corée, les **HWSSE** sont étroitement liées au système public de protection sociale, tant en termes d'emploi (elles ciblent les bénéficiaires du revenu minimum garanti) qu'en termes de services aux bénéficiaires des programmes d'aide au logement.

5.5. Conclusions

Les études de cas montrent que l'ESS présente un potentiel avéré de création et de préservation d'emplois. Elles reflètent également la diversité des initiatives d'ESS (par exemple en termes d'autonomie vis-à-vis de l'État) et des cadres institutionnels dans lesquels elles s'inscrivent. Trois éléments viennent à la fois confirmer et mettre au défi le potentiel de l'ESS en matière de création d'emplois.

Pour ce qui est de l'emploi des groupes vulnérables, les entreprises d'ESS agissent souvent dans le cadre de politiques publiques. Ce cadre est essentiel non seulement pour la continuité de l'emploi des bénéficiaires et des opportunités qui leur sont offertes (formation, insertion), mais aussi pour les organisations d'ESS elles-mêmes. Ces politiques publiques démontrent en effet le rôle des OESS en matière de soutien aux travailleurs vulnérables et d'insertion sur le marché du travail. D'où l'importance de concevoir ces politiques publiques à la fois en relation avec les individus visés par ces politiques et en termes de soutien à long terme aux OESS afin de renforcer leur action future sur différents marchés.

L'objectif premier des coopératives de travailleurs étudiées est le maintien de l'emploi. Dans les deux cas observés, la durabilité des emplois préservés se heurte à des obstacles – liés par exemple au niveau de compétences des travailleurs et aux technologies maîtrisées dans des secteurs et des marchés qui évoluent rapidement.

Enfin, l'un des défis de la transition de l'informel au formel consiste à fournir une couverture sociale. Les OESS s'efforcent de faire en sorte que leurs membres et leurs travailleurs aient accès aux mécanismes de protection sociale, qu'ils soient publics ou privés, ou même de concevoir elles-mêmes des dispositifs de protection sociale. Toutefois, le lien entre l'ESS et les mécanismes de protection sociale (y compris ceux fournis par le secteur de l'ESS, comme au Sénégal) n'est pas automatique et pourrait être renforcé.

6. CONTRIBUTION DE L'ESS À L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DE LA PRODUCTION

Comme le souligne le rapport sur l'avenir du travail (OIT, 2015), l'organisation du travail et de la production est influencée par des facteurs qui échappent en partie au contrôle des acteurs économiques, mais aussi par les choix qu'ils font. Au niveau macroéconomique, les entreprises doivent opérer sur un marché de plus en plus mondialisé. Elles doivent s'adapter aux évolutions technologiques rapides et à une dynamique concurrentielle caractérisée par la compétitivité toujours plus grande d'un petit nombre d'acteurs économiques dominants qui fixent les règles. Ces changements affectent directement les relations de travail, les conditions de travail, le rythme de production, le profil des travailleurs, les canaux et les méthodes de commercialisation, etc.

L'ESS a toujours été un moyen pour les petits producteurs ou les travailleurs isolés d'unir leurs forces en mutualisant certains services afin de faciliter la production et la commercialisation de leurs produits. Dans le secteur agricole (agro-industries et petits agriculteurs), il est reconnu que les coopératives de deuxième degré permettent aux producteurs de travailler plus efficacement, en générant des économies d'échelle et en renforçant leur pouvoir de négociation vis-à-vis des acheteurs. Dans le secteur laitier européen, les coopératives sont reconnues pour leur rôle dans la fixation des prix sur le marché global, notamment en raison du nombre de producteurs qu'elles représentent (Bijman et al., 2012). Les coopératives sont également considérées comme des acteurs clés dans la transition vers des pratiques agro-écologiques. Cette transition est plus facile lorsque les producteurs sont organisés en coopératives permettant l'acquisition d'outils de production adéquats, l'apprentissage collectif des changements complexes de modes de production et la capacité d'influence sur le marché (Bidaud, 2013; Petel, 2015).

Dans un contexte d'émergence progressive de nouveaux modèles de contrats et de nouvelles relations de travail, l'ESS offre également des solutions pour combiner autonomie entrepreneuriale, sécurité et protection sociale. Dans la «*gig economy*» et dans de nombreux autres secteurs (artistique/culturel, soins), les coopératives d'activités et d'emploi telles que Locomotives aux USA, COOPETIC en France (voir ci-dessous) ou SMART en Europe, offrent aux entrepreneurs non seulement des services communs (comptabilité, recherche de clients, services juridiques, espace de co-working, services financiers), mais surtout des avantages contractuels, fiscaux et sociaux leur permettant de mieux gérer leur activité tout en continuant à contribuer au système de sécurité sociale et à bénéficier de sa protection. La coopérative SMART, par exemple, représente actuellement 120 000 entrepreneurs de neuf pays européens (dont 85 000 en Belgique où est née l'initiative). À la différence d'autres plateformes offrant des services similaires aux entrepreneurs, ces coopératives présentent l'intérêt d'être détenues et gérées par les entrepreneurs eux-mêmes (Scholz, 2016)¹.

Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons plusieurs initiatives d'ESS centrées sur le marché (c'est-à-dire visant principalement à couvrir leurs coûts par la vente de produits sur le marché) tirées de nos études de cas. Nous verrons en particulier comment elles abordent la concurrence directe des entreprises «classiques» (c'est-à-dire hors ESS), qui les rend beaucoup plus sensibles aux tendances économiques mondiales.

¹ Si certains syndicats belges critiquent la grande flexibilité du travail rendue possible par ce modèle, d'autres reconnaissent qu'il offre une certaine protection aux travailleurs en termes de sécurité des revenus (ETUI, 2019).

6.1. Renforcement des unités économiques autonomes par la mise en réseau

Nos études de cas montrent que la mise en réseau des unités économiques est une tendance majeure au sein de l'ESS. Ces réseaux remplissent des fonctions différentes. Mais ils ont en commun la volonté de surmonter les difficultés fonctionnelles des entreprises individuelles (souvent petites), parfois exacerbées par le profil des travailleurs et/ou la poursuite des objectifs économiques et sociaux qui caractérisent les entreprises de l'ESS. Dans certains cas, les OESS créent ou rejoignent des structures de deuxième degré (réseaux, fédérations). Dans d'autres cas, les entrepreneurs ou les PME utilisent des mécanismes inspirés de l'ESS (p. ex. monnaie complémentaire) ou des structures de l'ESS (p. ex. plateformes coopératives) pour éviter l'isolement et renforcer leurs activités.

Développement de services communs

La création de réseaux ou de fédérations est une stratégie bien connue, en particulier pour les coopératives agricoles et d'autres types de coopératives dont les activités nécessitent des infrastructures lourdes ou des services techniques qui ne sont rentables qu'à grande échelle. La mise en réseau peut prendre diverses formes : création d'une structure coopérative de deuxième degré (syndicat, fédération), adhésion à une structure (coopérative d'activités et d'emploi) offrant des services spécifiques dont la mise en réseau des entrepreneurs, etc. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des services communs fournis par une sélection d'OESS qui ont toutes pour caractéristique de réunir des entrepreneurs individuels ou des groupes d'entreprises ou de coopératives. Au niveau individuel, ces entrepreneurs ou entreprises isolées sont très souvent incapables de trouver tous les services nécessaires à leur développement économique et institutionnel. La plupart des services communs sont de nature technique et visent à soutenir la fonction économique des entreprises, de l'achat des intrants à la gestion commerciale ou financière. Outre ces services communs, les acteurs de l'ESS s'allient également pour mener des actions de sensibilisation et défendre leurs intérêts auprès des pouvoirs publics. Les enjeux les plus courants sont liés à la reconnaissance de nouvelles formes d'entreprises d'ESS (p. ex. pour faciliter l'accès au marché, aux marchés publics, etc.). Des services sociaux sont également fournis par certaines coopératives (comme Taitmatine au Maroc) ciblant les femmes vulnérables (souvent illettrées et devant s'occuper de leurs enfants) afin de faciliter leurs activités économiques.

Échange d'expériences et création d'opportunités commerciales entre utilisateurs

Outre l'offre de services communs, les OESS prennent également des mesures concrètes pour favoriser les échanges de services et d'expériences entre leurs utilisateurs. Elles agissent ainsi conformément à l'objectif social de l'ESS qui reconnaît la nécessité de réduire l'isolement des acteurs économiques. Ce risque est souvent aggravé par les profils de vulnérabilité de certains utilisateurs (en raison de leur trajectoire propre ou de leur statut juridique précaire).

Tableau 6.1.1. Services fournis par les réseaux d'OESS

	Services techniques	Lobbying/plaidoyer	Services financiers
Red Gráfica Cooperative (Argentine)	*Aide à l'achat de matériel d'impression *Développement d'outils de budgétisation et de gestion des stocks *Appui à la gestion budgétaire *Achat collectif d'intrants *Appui aux fonctions de marketing, procédures de marchés publics et élaboration de contrats *Mise en conformité vis-à-vis des obligations administratives générales relatives aux marchés publics *Programmes de formation (questions techniques, de gestion et d'organisation) *Communication et marketing	*Développement de liens et de partenariats locaux : réseau d'empresas recuperadas, foires commerciales, syndicats, etc. *Négociation d'accords de partenariat avec les pouvoirs publics *Représentation des membres au niveau politique : parlement, chambres de commerce *Sensibilisation et actions politiques pour une meilleure inclusion des coopératives et des empresas recuperadas	*Recherche de financements externes et gestion des ressources (fondation, pouvoirs publics, etc.) *Aide à la création d'entreprise (contrats et paiement anticipé des salaires)
Coopérative Taitmatine (Maroc)	*Replantation d'arganiers et pépinières *Appui à la mécanisation de tâches spécifiques *Marketing, emballage et communication	N.A.	N.A.
CFAHS (Sénégal)	*Structuration de la chaîne de valeur horticole *Soutien à la commercialisation (marchés nationaux et internationaux) *Appui à l'amélioration de la qualité des produits *Mise en réseau avec des partenaires commerciaux étrangers *Formation	*Représentation des membres auprès des ministères et autres acteurs du secteur horticole *Plaidoyer pour la formalisation des activités horticoles et l'accès au financement public	N.A.
Payoga-Kapatagan (Philippines)	*Commerce d'engrais biologique (Greenfriend) fabriqués à partir de matières premières vendues par les agriculteurs *Opportunité de devenir agent de vente d'engrais biologique *Programme de distribution du bétail *Programme de pépinière *Services de commerce et de marketing	*Représentation des organisations paysannes à différents niveaux (conseils régionaux chargés de l'agriculture biologique, des catastrophes naturelles et des petites et moyennes entreprises, branches régionales d'agences gouvernementales, politique environnementale de la municipalité)	*Services de dépôt accessibles au public *Prêts de production : pour les membres seulement (taux d'intérêt préférentiel : 1 pour cent pour les agriculteurs utilisant des engrais biologiques ; 2,5 pour cent pour les agriculteurs utilisant des engrais chimiques)
COOPETIC (France)	*Support administratif (facturation et suivi) *Support juridique (information, formation) *Coordination des réponses aux appels d'offres *Services de formation : gestion de projet, administration, formation *Infrastructure technique (audiovisuel)	Par l'intermédiaire de l'Association nationale des coopératives d'activités et d'entrepreneurs (COPEA)	N.A.

COOPETIC (France), par exemple, organise régulièrement des réunions entre ses membres pour favoriser le partage d'expérience (notamment sur les questions contractuelles et de statut juridique) et le développement d'opportunités d'affaires.

Dans le cas de **Buzinezzclub** (les Pays-Bas), les utilisateurs bénéficient d'une adhésion à vie qui leur permet de rester en contact avec Buzinezzclub et d'échanger des expériences de vie et de travail avec les autres membres. Ces services complémentaires sont particulièrement importants pour les jeunes ayant un parcours de vie chaotique.

La monnaie complémentaire **WIR** offre également des opportunités de mise en réseau à ses utilisateurs (applications en ligne, salons professionnels). Ces services sont au cœur de l'activité de WIR, dont la mission est de favoriser les échanges économiques entre PME suisses. Mais WIR entend également miser sur le sens de la communauté des entrepreneurs désireux de renforcer leur propre entreprise tout en contribuant au développement économique durable de leur quartier.

6.2. Accès aux marchés

Pour les entreprises d'ESS centrées sur le marché (qui couvrent leurs coûts principalement par la vente de leurs produits/services), l'accès au marché, tâche inhérente à leur mission, est aussi une lutte quotidienne. Nous utiliserons trois cas spécifiques pour illustrer différentes situations et la manière dont les entreprises d'ESS les abordent.

Au Sénégal, la **CFAHS** a été créé pour remédier à la forte fragmentation du secteur horticole (beaucoup de petits producteurs non organisés) et dans le but d'organiser et de soutenir la chaîne de valeur horticole. La CFAHS souhaitait également réduire les importations de produits horticoles dans la mesure où la plupart des produits horticoles importés sont également cultivés et vendus par de petits agriculteurs sénégalais. Pour réduire de 50 pour cent le niveau des produits agricoles importés au Sénégal, la CFAHS a développé une gamme de services pour ses membres : modernisation, formation, commercialisation, etc. Ses efforts s'inscrivent également dans le cadre du plan gouvernemental actuel («Plan Sénégal Émergent») visant à renforcer la productivité de l'agriculture sénégalaise tout en soutenant les petites entreprises agricoles. Globalement, la production horticole du Sénégal est passée de 950 000 tonnes en 2013 à 1 206 810 tonnes en 2016, soit une augmentation de 27 pour cent. Cette croissance démontre le potentiel d'une organisation comme la CFAHS pour fédérer ses acteurs. Les dirigeants de la CFAHS estiment que les efforts d'organisation de la filière horticole ont contribué à la création de 10 000 emplois.

En Argentine comme dans d'autres pays, le secteur graphique et de l'imprimerie a connu des changements majeurs avec le développement et la mise en œuvre de nouvelles technologies. Cette évolution a entraîné la fermeture de nombreuses entreprises. Certaines d'entre elles ont été rachetées par leurs salariés et sont maintenant gérées comme des coopératives (voir Encadré 6.1).

Encadré 6.1. Entretien avec Placido Peñarrieta, Président de Red Gráfica Cooperativa

«Nous faisons tous nos achats – quasiment les mêmes produits – auprès des mêmes fournisseurs. L'idée était donc de se regrouper pour faire ces achats en commun. Nous achetons le papier ensemble, ce qui nous permet d'obtenir une remise sur la quantité. Mais il s'agit aussi de partage des connaissances. Beaucoup d'ateliers ont été fermés, aussi bien dans le domaine administratif que technique, dans lesquels travaillaient des personnes qui avaient une valeur sur le marché du travail et qui n'auraient pas eu de problème pour trouver du travail auparavant. Nous qui restons sommes pour la plupart plus âgés et nous avons décidé de nous battre, même si beaucoup d'entre nous n'entretiennent plus aucun espoir vis-à-vis du marché du travail. Même avec une compensation, nous aurions trouvé humiliant de partir et de ne pas nous battre contre la fermeture de l'entreprise, la mise aux enchères des machines et la désaffectation des entrepôts. Cette conviction nous a amenés à chercher des moyens pour qu'elle puisse continuer à fonctionner. Et comme tout système a besoin de s'appuyer sur des outils, nous avons dû trouver une nouvelle identité en tant que coopérative, même si nous ne connaissions même pas le sens de ce mot.»

Source: CICOPA (2016)

Sur les 18 membres de **Red Gráfica Cooperativa**, 16 reflètent cette tendance. L'un des principaux défis pour ces coopératives de création graphique est de répondre aux appels d'offres publics et de gagner des contrats privés. Après avoir cherché la manière la plus efficace de soutenir ses membres sur ces aspects, Red Gráfica Cooperativa dispose maintenant d'un département commercial dédié. Celui-ci a mis en œuvre des mesures pour soutenir l'accès aux marchés publics et assiste les coopératives dans leurs stratégies commerciales, en préparant et en coordonnant les appels d'offres collectifs pour les marchés publics. Les coopératives membres de Red Gráfica Cooperativa ont encore du mal à générer suffisamment de ressources pour maintenir le niveau d'emploi actuel. Outre leurs stratégies commerciales encore faibles, elles opèrent sur un marché très concurrentiel où d'autres entreprises offrent la même qualité à un prix inférieur grâce à des méthodes moins intensives en main-d'œuvre. De ce point de vue, Red Gráfica Cooperative devra probablement faire des choix stratégiques (acquisition de nouvelles techniques et savoir-faire) pour accompagner ses membres sur le long terme.

L'histoire de **SCOP-TI** en France présente des problématiques similaires. Après la création de la coopérative de travailleurs, SCOP-TI devait encore développer ses propres stratégies marketing et commerciales. Elle a d'abord développé de nouvelles marques et de nouveaux emballages pour refléter sa nouvelle identité, notamment la marque «1336» (en référence au nombre de jours pendant lesquels les salariés ont occupé les locaux Fralib/Unilever). Le laboratoire de contrôle de qualité de SCOP-TI a développé et testé de nouveaux mélanges de thé et de tisane et les a soumis à divers processus de certification qui ont permis d'obtenir des labels spécifiques (biologiques, locaux). Pour la commercialisation, SCOP-TI a diversifié les stratégies et les canaux. Compte tenu du caractère fortement politique du processus d'émergence de SCOP-TI, la coopérative a développé un canal de distribution en direction de ses réseaux de soutien individuels et institutionnels (partis politiques, syndicats, associations locales, etc.). Certains clients commandent des produits pour les revendre dans leurs propres réseaux. En outre, de nombreux salariés de SCOP-TI participent à des événements militants et politiques

pendant leur temps libre. Ces efforts sont soutenus par une association, Fraliberthé (voir Encadré 6.2), créée par des salariés et sympathisants de SCOP-TI.

Encadré 6.2. Fraliberthé

La longue lutte des salariés de SCOP-TI contre la fermeture de Fralib a conduit à une mobilisation de soutien importante. L'association « Fraliberthé » a été créée en 2016. Initialement, l'objectif de cette association était de structurer la mobilisation autour des salariés de Fralib et de gérer de manière transparente les appuis financiers apportés par des organisations ou des sympathisants pour soutenir les salariés et l'occupation des locaux. Actuellement, le but principal de l'association est de « promouvoir l'activité de SCOP-TI par tous moyens y compris la tenue d'expositions ou de stands à caractère commercial, la vente de produits de SCOP-TI, la récolte de dons. Ce faisant elle aide au développement et à la pérennisation de SCOP-TI sur le site de Gémenos. » L'association souhaite également contribuer au développement d'initiatives similaires à celle de SCOP-TI et « offre des services de formation à tout salarié, avec ou sans emploi, qui en fait la demande ». L'association, qui compte 800 membres, est gérée par un réseau de 10 bénévoles travaillant quasiment tous les jours, auquel se greffe un grand nombre d'autres personnes intervenant plus ponctuellement. Fraliberthé est en quelque sorte le « bras politique » de SCOP-TI. L'association répond aux invitations à des événements en France et à l'étranger et continue à mobiliser les sympathisants. Elle joue également un rôle important dans la commercialisation des marques SCOP-TI à travers des réseaux de militants (gestion d'un dépôt de vente et vente en ligne). Les employés-coopérateurs de SCOP-TI considèrent le soutien de Fraliberthé comme essentiel, non seulement en termes d'appui à la commercialisation des produits, mais aussi pour permettre à SCOP-TI de se concentrer sur les décisions stratégiques et opérationnelles qui permettront son développement et sa pérennité.

Pour accéder aux grandes chaînes de distribution (Carrefour, Super U, etc.), SCOP-TI s'est heurtée à son manque de capacités techniques et financières. La coopérative a donc décidé d'engager un expert commercial expérimenté, désormais en charge du département marketing et commercial. Le manque de ressources financières reste une source de préoccupation, car il empêche la coopérative d'investir dans une équipe de vendeurs adéquate. Pour pallier cette lacune, SCOP-TI intervient en tant que sous-traitant (emballage de thé/tisane) pour certaines marques de distributeurs. Les problèmes de commercialisation auxquels elle est confrontée sont particulièrement difficiles à résoudre, car l'objectif premier de la création de la coopérative était de sauvegarder autant d'emplois que possible parmi les anciens salariés de Fralib/Unilever. Alors qu'elle n'utilise ses infrastructures qu'à 15 pour cent de leur capacité, SCOP-TI a des difficultés à atteindre un niveau suffisant de rentabilité économique. Dans le même temps, elle reste réticente à prendre la décision de licencier une partie de son personnel, car cela pourrait mettre en péril sa cohésion sociale.

6.3. Conclusions

Comme d'autres entreprises, les OESS opèrent sur des marchés très concurrentiels et parfois étroits. Le choix de faire passer l'emploi et la cohésion sociale avant les solutions

strictement économiques peut être un facteur limitant. En termes d'organisation du travail et de la production, les cas étudiés montrent que la coopération entre entreprises ou entrepreneurs est une stratégie commune pour pallier les faiblesses liées à l'échelle d'activité restreinte et aux ressources limitées. Cette coopération prend différentes formes : échanges d'expériences entre entrepreneurs, organisation de réseaux de chaînes de valeur, création d'opportunités d'affaires grâce à la complémentarité des expertises, services marketing communs, formation, assistance administrative et commerciale. Au-delà de l'appui opérationnel qui facilite la coopération entre entrepreneurs, cette stratégie montre comment les acteurs de l'ESS parviennent à trouver un équilibre entre leurs approches centrées sur les personnes et les contraintes des marchés sur lesquels ils doivent opérer.

7. CONTRIBUTION DE L'ESS À LA GOUVERNANCE ET À LA PARTICIPATION

La gouvernance participative est une caractéristique essentielle de l'ESS. Les niveaux et les formes de participation diffèrent selon les principes de gouvernance, qui sont à la fois liés au cadre réglementaire de chaque type d'ESS et aux choix des parties prenantes (propriétaires, salariés, utilisateurs, bénéficiaires directs et indirects, p. ex.) La participation des travailleurs diffère fondamentalement des mécanismes participatifs en usage dans les entreprises classiques lorsque les travailleurs ou les utilisateurs sont propriétaires de l'entreprise. Les mécanismes participatifs reflètent parfois la volonté de donner à certaines catégories de parties prenantes le mandat d'orienter, de contrôler et, si nécessaire, de sanctionner la direction.

Les coopératives ou les entreprises inspirées par les principes coopératifs, comme certaines entreprises sociales, partagent un certain nombre de caractéristiques participatives, telles que le principe «une personne, une voix». Comme le montre la variété des cas étudiés, les modes de gouvernance des OESS couvrent un plus large éventail de pratiques participatives, apportant à la fois innovations et défis. L'émergence des entreprises sociales, par exemple, remet en question la conception générale de la gouvernance parmi les OESS. Comme le soulignent Pestoff et Hulgard, «alors que l'entreprise sociale en Europe est profondément enracinée dans une histoire de dynamique collective et d'attention à la gouvernance participative, dans la littérature américaine, l'entreprise sociale est souvent considérée comme le résultat de stratégies génératrices de revenus d'organisations à but non lucratif ou de projets d'entrepreneurs individuels, dans lesquels la gouvernance n'a qu'une importance limitée» (Pestoff et Hulgard, 2016, p. 1748). Cette tendance vis-à-vis de la gouvernance ne se limite pas aux entreprises sociales américaines. En Europe, une étude a montré que seule la moitié des 28 pays membres faisaient référence à une «gouvernance inclusive» dans leur définition des entreprises sociales (Pestoff et Hulgard, 2016). Néanmoins, l'émergence d'entreprises sociales et de formes moins institutionnalisées d'ESS (économie solidaire, économie populaire) dans des contextes diversifiés offre l'occasion de revisiter les formes de gouvernance participative : par exemple, la propriété multipartite (Bacchiaga et Borzaga, 2003), la réapparition de l'autogestion (Singer, 2006), la prise de décision par consensus. Quelles que soient ses modalités, la gouvernance participative dans les OESS est loin de se réduire à une simple question normative. De nombreuses études (Nyssens et Petrella, 2013 ; Huybrechts et al., 2014) montrent qu'une gouvernance participative efficace (qui incluent les parties prenantes telles que les travailleurs, les clients, les utilisateurs, la communauté) est un déterminant clé en termes de performance, de responsabilité de l'entreprise et de réalisation de sa mission sociale. En outre, la participation est aussi une question de citoyenneté active et de reconfiguration des rapports de pouvoir, tant au sein d'une organisation ou d'une entreprise que dans les interactions avec les acteurs extérieurs (Utting, 2015, p. 34).

Les enjeux liés à la gouvernance et à la participation soulèvent également la question des relations entre l'ESS et les organisations syndicales. Cette relation est marquée par une interaction complexe faite de valeurs communes (solidarité, participation) et de tensions (remise en cause des modèles de dialogue social impliquant les syndicats, risque de dégradation des conditions de travail, etc.) (Monaco et Pastorelli, 2014). Les organes faïtières des coopératives de travailleurs et des organisations assimilées, telles que l'Organisation internationale des coopératives industrielles et de services (CICOPA) et la Confédération européenne des coopératives de production et de travailleurs, des coopératives sociales et des entreprises sociales et participatives (CECOP) soulignent que

les travailleurs associés doivent représenter au moins un tiers des voix dans toute structure de gouvernance des coopératives sociales, même lorsque la coopérative emploie des groupes défavorisés (personnes en situation de handicap par exemple) (Nyssens et Défourny, 2014). Combiner une implication et une participation appropriées des travailleurs dans la prise de décision tout en impliquant d'autres parties prenantes semble non seulement possible, mais également propice à de meilleures conditions de travail lorsque les coopératives et les syndicats sont prêts à innover et à mener ensemble des actions de plaidoyer, auprès des décideurs politiques par exemple (Monaco et Pastorelli, 2014).¹

Si certaines OEES ont toujours intégré ce principe de participation, d'autres ont été créées sur la base de considérations pragmatiques qui ne sont pas explicitement formulées dans le discours politique. Cependant, nous constatons que cette dimension politique tend à se développer dans le secteur de l'ESS. Les OEES ressentent assez souvent le besoin de se définir en termes d'avantages comparatifs par rapport aux entreprises classiques. Lorsque les OEES sont amenées à mettre en œuvre certaines politiques publiques en matière d'emploi (comme l'insertion des groupes vulnérables sur le marché du travail), elles doivent s'assurer que leur mission sociale n'est pas compromise par les conditions imposées par les pouvoirs publics. Ces conditions peuvent en effet limiter leur processus décisionnel et les services qu'elles offrent aux bénéficiaires ciblés par la politique publique.

Nos études de cas donnent un aperçu des bénéfices de la participation, mais aussi des stratégies que les organisations doivent développer pour surmonter les obstacles au maintien d'une participation efficace et à long terme.

7.1. Choix de l'autogestion et suppression de la hiérarchie

Parmi nos études de cas, la Maison médicale de Ransart (association, 20 travailleurs) et SCOP-TI (coopérative de travailleurs, 42 travailleurs) ont choisi des modèles d'organisation caractérisés par l'autogestion et l'absence de hiérarchie. Les deux organisations ont fait ce choix depuis l'origine, mais sa mise en pratique diffère.

À la **Maison médicale de Ransart** (Belgique), le choix s'est porté sur un modèle de gestion conforme à l'approche médicale pluridisciplinaire et centrée sur le patient privilégiée par l'association. Ce choix lui permettait aussi d'éviter la hiérarchie classique – à la fois symbolique et formelle – entre les médecins et les infirmières ou d'autres praticiens qui caractérise habituellement les structures médicales.

Pour **SCOP-TI** (France), la décision de se défaire du modèle hiérarchique est née de la longue occupation de l'ancienne entreprise et du développement, en parallèle, du projet de coopérative de travailleurs. Les coopérateurs ne voulaient pas créer de hiérarchie entre les employés et l'équipe de direction. Certains ont été appelés à assumer des fonctions de gestion (président, directeur, directeur adjoint) mais auraient refusé cette affectation si elle avait créé des relations de subordination au sein de l'effectif. Les motifs étaient politiques et symboliques.

¹ Il faut noter que dans certains pays, comme les Philippines, les coopératives et leurs membres ne sont pas habilités par le Code du travail à former un syndicat. De ce fait, les organisations syndicales faitières ne peuvent pas former de syndicats dans le secteur coopératif (Quiñones, 2018).

Les coopérateurs de SCOP-TI voulaient démontrer que les travailleurs peuvent être à la fois propriétaires et gestionnaires, et capables de prendre des décisions efficaces qui ne se fondent pas sur une logique financière.

Cependant, SCOP-TI et la Maison médicale de Ransart ont suivi des voies différentes pour mettre en pratique l'autogestion.

Depuis sa création en 1991, la **Maison médicale de Ransart** a appris que l'autogestion devait s'appuyer sur un ensemble solide d'outils de planification, de mécanismes formels et informels et de principes convenus en interne (réunions de planification, réunions ad hoc et discussions bilatérales, une attention particulière étant portée au bien-être des nouveaux employés et à leur intégration). Une auto-évaluation du centre a révélé que tous les employés n'étaient pas à l'aise avec ce type d'autogestion et que certains avaient démissionné pour cette raison. Le taux de rotation global du personnel reste néanmoins faible. Les infirmières et les psychologues en particulier déclarent apprécier ce mode de gestion et affirment être plus performants que dans les structures de santé et hôpitaux classiques où ils ont pu travailler par le passé.

En comparaison, SCOP-TI est au tout début de son expérience d'autogestion. Au début, les défis étaient énormes, non seulement d'un point de vue économique, mais aussi parce que les coopérateurs n'avaient pas toutes les capacités nécessaires pour diriger l'entreprise. Le choix de l'autogestion reposait sur l'hypothèse que la cohésion sociale était suffisamment forte pour aller de l'avant avec ce dispositif expérimental. Dix-huit mois plus tard, les coopérateurs ne veulent pas remettre en question leur modèle d'autogestion, mais ils admettent avoir rencontré de nombreux obstacles en termes d'engagement quotidien. Certains travailleurs considèrent SCOP-TI comme leur propre entreprise, tandis que d'autres reconnaissent qu'ils ne sont devenus coopérateurs que dans le but de ne pas perdre leur emploi. Bien que tous reconnaissent ce problème, l'équipe de gestion hésite à proposer de modifier la structure organisationnelle, car des changements pourraient donner l'impression que le modèle est remis en question au profit de la restauration des anciennes relations hiérarchiques.

7.2. La participation : un processus d'apprentissage continu

Contrairement aux idées reçues, la gestion participative n'est pas automatique au sein des OESS. Les entreprises sociales en particulier montrent que la mise en place d'un mécanisme participatif constitue un défi permanent.

Aux Pays-Bas, par exemple, la participation des travailleurs ou des bénéficiaires aux questions de gouvernance et de gestion reste soumise à la bonne volonté de chaque entrepreneur social. Dans le cas de **Buzinezzclub**, la participation des parties prenantes est encouragée, mais semble se limiter à l'appréciation par les bénéficiaires de la qualité et de la pertinence des services qu'ils reçoivent (en tant que clients).

En République de Corée, la loi sur l'entreprise sociale impose d'impliquer les différentes parties prenantes (y compris les bénéficiaires) dans les questions de gouvernance, sans donner d'indication sur la manière de garantir une gouvernance efficace. En pratique, chaque HWSSE est dotée de sa propre structure

de gouvernance. Au départ, toutes les **HWSSE** ou presque ont adopté une structure inspirée du modèle de coopérative de travailleurs (p. ex. égalité des droits au sein de l'assemblée générale, gestion transparente par des réunions, répartition équitable des excédents). En raison de l'absence de cadre juridique pour les coopératives de travailleurs (avant la loi générale sur les coopératives), les OESS ont dû choisir entre le statut d'entrepreneur individuel, de société anonyme ou de société à responsabilité limitée. Pour des raisons de commodité, de nombreuses HWSSE ont choisi le statut juridique d'entrepreneur individuel en déclarant leur gestionnaire/directeur comme employeur et les autres membres comme employés. Malgré la volonté initiale de maintenir des pratiques participatives, la participation des travailleurs est progressivement remplacée par des relations employeur-employés plus conventionnelles. Cependant, les HWSSE continuent de se considérer comme des entreprises plus ouvertes et plus transparentes vis-à-vis de leurs travailleurs et de la communauté locale ; par exemple, certaines invitent des membres de la communauté à siéger au conseil d'administration.

Le cas de **Red Gráfica Cooperativa** en Argentine illustre la nécessité d'aborder la gouvernance dans une logique d'apprentissage continu. Auparavant informel, le réseau a été formalisé en 2007 par le regroupement de coopératives, pour la plupart anciennes, dans le but d'assurer leur renforcement mutuel par le biais de services communs. À partir de 2010, le réseau a intégré des *empresas recuperadas*. Au fur et à mesure de ce processus, des questions de gouvernance et de légitimité du réseau sont apparues, posant la question du rôle du réseau vis-à-vis de ses membres. Tous les membres ne semblaient pas avoir les mêmes besoins. Certains exprimaient un besoin d'appui à la commercialisation, d'autres de soutien à la production et d'autres encore avaient des attentes dans le domaine de la gestion. Ces divergences ont conduit à des conflits qui ont miné la cohésion entre les membres du réseau. Cependant, le réseau a réussi à surmonter cette phase en clarifiant les règles de participation (financière et décisionnelle) tout en tenant compte de la diversité des profils des membres. Les services de marketing conjoints sont financés par une commission de 3 pour cent payée par les membres sur leurs ventes, et des normes de qualité ont été décidées conjointement. Dans cette dynamique organisationnelle, les coopératives conservent leur individualité (notamment pour gérer leur propre segment de marché) tout en bénéficiant d'un support marketing. Le conseil d'administration du réseau s'efforce de concilier sa fonction de représentation démocratique des coopératives associées avec sa fonction primordiale de création de valeur économique, par exemple en organisant des réunions bimensuelles ouvertes entre les associés.

7.3. Soutien à l'action politique

La promotion de changements politiques ne fait pas partie des objectifs qui définissent les OESS. Toutefois, il semble que cette dimension soit souvent inscrite dans leur ADN. Les travailleurs impliqués dans un rachat qui vise à transformer une entreprise en coopérative de travailleurs ont souvent tendance à considérer leur action comme une victoire sur l'économie capitaliste. Dans ces contextes, ils cherchent non seulement à faire reconnaître le modèle de coopérative de travailleurs, mais aussi à partager leur expérience dans les forums politiques à la recherche de nouvelles formes de gouvernance économique. Tous deux fortement liés aux syndicats, Red Gráfica Cooperativa et SCOP-TI consacrent beaucoup de temps et d'énergie à ces activités politiques, qui sont

considérées comme aussi importantes que la gestion de l'entreprise. Si ces activités contribuent à renforcer la visibilité des coopératives, elles ne conduisent pas toujours à une augmentation du chiffre d'affaires.

Dans presque tous les autres cas, l'action politique s'avère indissociable des activités des OESS : faire valoir les droits des plus vulnérables (dans le cas des HWSSE en République de Corée, ou du lien avec le mouvement social Payoga-Kapatagan en faveur des agriculteurs aux Philippines), défendre l'accès aux soins médicaux pour tous (Maison médicale de Ransart en Belgique), encourager l'autonomisation des femmes (Coopérative Taitmatine au Maroc), défendre les petites exploitations familiales (CFAHS au Sénégal).

7.4. Avec ou sans les partenaires sociaux?

Les liens entre les syndicats et l'ESS sont ancrés dans l'histoire. Les mouvements coopératifs et syndicaux ont été fortement liés dans de nombreux pays occidentaux (Grande-Bretagne, France, Belgique), car l'un et l'autre ont œuvré à l'émancipation des classes populaires (Chaves-Avila et Monzon Campos, 2012). Au Canada, les confédérations syndicales (la Confédération des syndicats nationaux au Québec par exemple) ont joué un rôle particulièrement actif pour promouvoir la démocratisation de l'économie par la mise en place de plusieurs outils financiers et non financiers. Par exemple, la Caisse d'économie solidaire Desjardins appuie les initiatives communautaires, culturelles et/ou coopératives d'ESS et offre des services de conseil aux délégués syndicaux ou aux coopératives pour créer ou maintenir des emplois dans leurs entreprises (Lévesque et al, 2014). Dans d'autres pays, les entreprises sociales ou coopératives sont souvent confrontées à un dilemme lorsqu'elles doivent choisir de se placer du côté des employeurs ou des salariés pour être représentées dans des dispositifs de dialogue social tripartite. Certaines d'entre elles acceptent de se placer du côté des employeurs compte tenu de leur statut effectif d'employeur, tandis que d'autres refusent cette vision binaire et affirment la nécessité de réviser le paradigme tripartite et de reconnaître des formes plus hybrides.²

Dans certaines de nos études de cas, en particulier celles qui se situent dans des contextes urbains et industriels, le socle commun entre le mouvement syndical et l'ESS est évident. En Argentine, **Red Gráfica Cooperativa** a été fortement soutenue par le syndicat *Federación Gráfica Bonaerense*, membre de la *Confederación General del Trabajo de los Argentinos*. Le soutien et le lobbying en faveur de la reconnaissance des travailleurs autogérés figurent également parmi les objectifs d'autres syndicats de travailleurs, comme le *Central de Trabajadores de Argentina* (Corragio, 2015, p. 136).

En France, la transformation de Fralib/Unilever en **SCOP-TI** a été fortement soutenue par les délégués syndicaux et par la Confédération générale des travailleurs (CGT). SCOP-TI a également décidé d'organiser des élections afin de se doter d'une représentation syndicale au sein de la coopérative. Cette présence syndicale à l'intérieur d'une coopérative est cependant plus l'exception que la règle. Dans son enquête sur les coopératives françaises de travailleurs, Magne

² Par exemple, l'Alliance Coopérative du Vietnam est la deuxième organisation patronale reconnue au Vietnam. L'essentiel de ses membres sont des entreprises coopératives et des micro-entreprises (voir <https://www.ilo.org/region/vietnam>).

(2016) a constaté que ces organisations comptaient moins de représentants syndicaux que la moyenne des entreprises classiques comparables. De l'avis des dirigeants de SCOP, la représentation syndicale est superflue puisque les travailleurs se représentent déjà eux-mêmes dans les organes de décision. Le passé syndical de SCOP-TI et de ses directeurs (qui sont les anciens délégués syndicaux de l'entreprise) explique la décision prise dans ce cas particulier. La délégation syndicale a été élue en 2017. Il est trop tôt pour évaluer dans quelle mesure la délégation empiète sur les mécanismes participatifs existants ou agit de manière complémentaire.

7.5. Conclusions

L'ESS a toujours expérimenté des modes innovants de participation et de gouvernance. Nos études de cas reflètent ces modes d'organisation alternatifs, ainsi que les conditions dans lesquelles ils peuvent être durables et améliorer le bien-être des employés, la défense de leurs droits et la performance de l'organisation. Ces modes participatifs soulignent par ailleurs la nécessité d'adopter une attitude d'apprentissage et d'adaptation. Ce besoin est d'autant plus fort que l'ESS rompt avec les modèles hiérarchiques conventionnels et avec la division classique opérée en fonction du statut au sein des entreprises (propriétaires, dirigeants, employés et utilisateurs). Il apparaît que ces modèles organisationnels participatifs n'excluent pas les organisations syndicales mais obligent tous les acteurs impliqués à repenser leurs rôles en fonction des enjeux.

En outre, les enjeux liés à la participation et à la gouvernance dépassent le cadre des organisations et des entreprises en question. Presque toutes les OESS étudiées se trouvent appelées, volontairement ou par les circonstances, à réfléchir à ce que dit leur mode d'organisation du rapport de force entre les acteurs impliqués, et à déterminer s'il existe des modes d'organisation alternatifs plus adaptés aux collaborateurs, propriétaires, utilisateurs ou groupes cibles.

8. CONTRIBUTION DE L'ESS AU TRAVAIL ET À LA SOCIÉTÉ

La crise du monde du travail a provoqué de profonds changements dans les relations entre les individus et leur emploi, ainsi qu'entre le monde du travail et la société. Pour ses parties prenantes, l'ESS a toujours été un moyen de concilier la nécessité de travailler avec la nécessité de satisfaire d'autres attentes. Une étude de Castel et al (2011) sur les SCOP françaises a montré que:

«Les principes soutenus par les organisations relevant de l'économie sociale, et par les SCOP en particulier, ont un effet positif sur la satisfaction au travail. Celui-ci réside dans l'adhésion des salariés à ces principes, qu'on les nomme «d'économie sociale» ou non: utilité plutôt que rentabilité, autonomie en interne comme à l'externe, processus de décision démocratique, réduction de la séparation entre conception et exécution.» (Castel et al., 2011, p. 15)

Cette tendance a été confirmée par de nombreuses autres études qui montrent que les salariés du secteur de l'ESS ont plus de chances de s'épanouir dans leur travail que ceux qui travaillent dans des entreprises privées ou à but lucratif. Cet épanouissement personnel découle de la «mise en pratique de leurs propres idées», d'une mission sociale à remplir, ou d'une plus grande utilité dans leur travail lorsqu'il consiste à produire des services et des biens au bénéfice de la société dans son ensemble (Casini et al., 2018). L'ESS est également connue pour attirer des travailleurs ayant une motivation intrinsèque (Casini et al., 2018). Cette constatation explique pourquoi certains travailleurs déclarent un niveau de satisfaction professionnelle élevé alors que leurs avantages financiers sont plus faibles que ceux qu'ils auraient pu obtenir dans le secteur privé lucratif traditionnel. Il est intéressant de noter que cette caractéristique semble être confirmée par une étude récente sur l'entrepreneuriat coopératif des jeunes. Les motivations signalées par les jeunes coopérateurs combinent à la fois des éléments de l'ordre des valeurs et des éléments pragmatiques: «Les coopératives aident à répondre à la fois à leur recherche d'une expérience de travail qui ait du sens (le besoin de «travailler différemment»), en accord avec leurs valeurs et leurs aspirations pour eux-mêmes et pour la communauté environnante (par exemple, l'autonomie, l'autodétermination et le besoin de changement social), et à des besoins plus concrets (avoir un emploi, des opportunités de carrière et une protection)» (CICOPA/COOP, 2018, p. 53-54).

Nos études de cas confirment cette tendance et illustrent les réponses apportées à plusieurs problématiques de mutation du monde du travail qui remettent en question la place du travail dans la société et dans la vie des individus : redécouvrir le sens du travail, assurer un meilleur équilibre entre travail et vie privée et, à un niveau macro, introduire des innovations concrètes pour répondre aux grands enjeux de société et créer des écosystèmes d'ESS.

8.1. Redécouvrir le sens du travail

Les agents de santé voient souvent leur motivation professionnelle empathique mise en péril à la fois par des pratiques managériales contraignantes et par des pressions financières (manque de ressources dans le secteur public ou obligation de faire des bénéfices dans les centres de santé privés). La situation est différente dans les OESS. Les études de cas confirment ce que la littérature nous apprend sur les motivations des travailleurs

dans ces organisations. Ceux-ci choisissent souvent de travailler dans une OEES pour satisfaire leurs motivations pro-sociales et leur désir de contribuer à une société plus juste (Brolis et Angel, 2015). La littérature montre également que cette motivation intrinsèque ne peut être maintenue que par des pratiques de gestion cohérentes, un bon équilibre entre les contraintes économiques et financières, et une véritable poursuite de la mission de l'OEES à long terme.

Pour les intervenants de la **Maison médicale de Ransart** interrogés dans le cadre de l'étude, travailler pour cet organisme à but non lucratif caractérisé par l'autogestion et par un modèle économique visant à améliorer l'accès aux soins de santé pour tous est très satisfaisant car conforme à leurs propres principes éthiques. En pratique, cela signifie ne pas entrer dans des transactions financières avec les patients, être en mesure de leur accorder plus de temps (en particulier lors des visites à domicile qui génèrent souvent des discussions sur des questions sociales, comme la solitude ou le manque de soutien pratique), être moins stressé du fait de l'absence de hiérarchie, et être capable de prendre des décisions plus éclairées grâce à des lignes de communication efficaces et des outils personnalisés de planification.

Dans les coopératives de travailleurs étudiées en France (**SCOP-TI**) et en Argentine (**Red Gráfica Cooperativa**), les travailleurs se déclarent également plus satisfaits de leur travail que par le passé dans des entreprises privées à but lucratif. S'ils admettent que la viabilité économique de leur coopérative reste un facteur de stress, ils voient aussi ce stress compensé par la satisfaction de savoir pour qui et pour quoi ils travaillent : préserver et créer de nouveaux emplois, fournir des produits de qualité et ne plus voir leur travail soumis aux caprices des décideurs financiers.

8.2. Assurer un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Ces dernières années, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée a fait l'objet d'une attention croissante, en raison de l'augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail et de l'émergence des innovations technologiques. Dans l'ESS, cet équilibre peut être menacé à la fois par la motivation et l'engagement pro-sociaux intrinsèques des travailleurs et par la charge accrue découlant des problématiques sociétales spécifiques abordées par l'ESS (p. ex. l'assistance aux personnes âgées ou l'insertion professionnelle des groupes vulnérables).

Les travailleurs de la Maison médicale de Ransart et de SCOP-TI apprécient les avantages offerts par l'autogestion pour concilier vie professionnelle et vie privée.

À la **Maison médicale de Ransart** (Belgique), les travailleurs reconnaissent que cette souplesse dans l'articulation des dimensions professionnelle et privée est une condition essentielle pour assurer une forte cohésion sociale et des mécanismes de communication efficaces. Une personne de confiance doit être désignée par les membres du conseil. Son rôle est d'être à l'écoute des travailleurs qui veulent soulever des questions professionnelles et personnelles susceptibles d'avoir des conséquences sur l'organisation de l'équipe. Cette fonction est considérée comme particulièrement importante pour les décisions personnelles

qui peuvent affecter le fonctionnement de l'ensemble de l'équipe, par exemple lorsqu'un intervenant envisage de travailler à temps partiel.

Chez **SCOP-TI** (France), l'appréciation positive de l'équilibre travail/vie privée repose sur la forte cohésion sociale entre les travailleurs. Aucun mécanisme formel n'a jusqu'ici été mis en place pour assurer l'équité et une bonne communication.

8.3. Introduire des innovations efficaces pour répondre aux grands enjeux sociétaux

Le Chapitre 5 a décrit le rôle que jouent les OEES dans la réduction du chômage en créant et en préservant des emplois. Des études de cas illustrent comment l'ESS contribue également de manière innovante à répondre à d'autres enjeux sociétaux: questions environnementales, souveraineté alimentaire, assistance aux personnes âgées à domicile et offre de soins de santé accessibles et de qualité. Certaines coopératives rurales ont une stratégie inspirée à la fois par des préoccupations environnementales et par des formes authentiques d'agriculture locale qui répondent aux besoins de la communauté.

La **coopérative polyvalente philippine Payoga-Kapatagan** exploite sous sa propre marque (Greenfriend) une entreprise d'engrais biologique fabriqué à partir de matières premières biodégradables telles que les excréments de poulet, de chauve-souris ou de carabao et la paille de riz. L'engrais est produit en mélangeant ces matières avec de la balle de riz carbonisée, de la chaux vive agricole, des légumineuses et des enzymes dans 80 pour cent d'eau. Il est traité et stocké dans un entrepôt de béton d'une capacité de 500 000 sacs situé sur une exploitation de sept hectares appartenant à la coopérative. La méthode de l'agriculture biologique a été introduite à la fois pour promouvoir une agriculture responsable et pour se préparer aux effets du changement climatique dans la province. L'adoption de méthodes d'agriculture biologique s'est heurtée à une certaine résistance. Plusieurs membres craignaient de ne pas être en mesure d'obtenir une production adéquate s'ils cessaient d'utiliser des engrais chimiques. La direction de la coopérative a toutefois persisté à sensibiliser les agriculteurs à l'intérêt de l'agriculture biologique pour la protection de l'environnement. Elle a aussi mis en place une stratégie complémentaire efficace consistant à offrir des incitations financières à ses membres (ils peuvent par exemple devenir agents de vente de l'engrais biologique, ou bénéficier de meilleurs prix pour la vente de leurs matières premières). Elle a montré que les préoccupations environnementales pouvaient être combinées avec des stratégies de marketing, même pour une coopérative opérant sur un marché concurrentiel.

On observe ailleurs la même convergence des préoccupations environnementales et des impératifs économiques. La **coopérative marocaine Taitmatine** a opté pour la culture de l'arganier sans engrais chimiques et la coopérative française **SCOP-TI** a développé des variétés biologiques de thé et de tisanes, à l'inverse de l'ancienne multinationale qui utilisait uniquement des arômes artificiels. L'achat d'intrants biologiques produits localement a permis à la coopérative de se ré-ancrer dans son environnement.

En République de Corée, l'association nationale des **HWSSE** a créé un centre dédié (*Energy Welfare Centre*) pour gérer les initiatives visant à réduire la consommation d'énergie domestique (diagnostic et appui technique).

Encadré 8.1. Coopératives d'énergie en Allemagne

L'OIT définit les coopératives de production d'énergie comme des «coopératives (...) créées dans le but de produire, vendre, consommer ou distribuer de l'énergie ou d'autres services associés. Par le biais des coopératives d'énergie, les membres répondent à leur besoin commun d'électricité et de services d'énergie modernes, abordables et fiables ainsi qu'à d'autres besoins économiques, sociaux et culturels connexes» (OIT, 2013, p. 1). Les coopératives d'énergie ont commencé à émerger dès le début des années 2000. En 2015, la coopérative belge d'énergie renouvelable Ecopower, en collaboration avec des partenaires de sept autres pays de l'UE, a répertorié 2 400 coopératives d'énergie renouvelable, parmi lesquelles des fiducies gérées par des citoyens et des organisations à but non lucratif. REScoop.eu, la fédération européenne des coopératives d'énergie renouvelable regroupe 1 250 coopératives européennes et un million de citoyens actifs dans la transition énergétique.

Ce phénomène est particulièrement important en Allemagne en raison de l'adoption de politiques énergétiques favorisant les énergies renouvelables (et l'abandon du nucléaire), politiques qui se sont accélérées après la catastrophe de Fukushima. Selon Boulanger (2017), pas moins de 942 nouvelles coopératives d'énergie citoyenne ont été créées depuis 2001 en Allemagne, dont 500 depuis 2011. Ces coopératives comptent plus de 165 000 membres, principalement composés de personnes privées (92 pour cent), travaillant parfois en partenariat avec des municipalités, des banques régionales, des agriculteurs et même des entreprises. Depuis 2006, ils ont investi environ 1,8 milliard d'euros dans les énergies renouvelables par le biais de parts sociales et d'investissements dans les coopératives. Dans la très grande majorité des cas, les coopératives visent à produire de l'électricité renouvelable. En 2013, l'électricité produite par les coopératives était équivalente à la consommation de 230 000 foyers allemands, ce qui ne représente encore qu'une faible part de la consommation nationale (0,2 pour cent) mais présente un potentiel important pour l'avenir.

Selon Huybrechts & Mertens (2014, p. 208-209), les coopératives d'énergie renouvelable offrent un potentiel intéressant à plusieurs niveaux: «économique (la valeur revient aux citoyens membres locaux plutôt qu'aux actionnaires privés), environnemental (production d'énergie verte et réduction de la consommation individuelle des membres) et « démocratique» (possibilité de surmonter la résistance des citoyens vivant dans le voisinage des projets d'énergie renouvelable et prise de décision démocratique impliquant les parties prenantes concernées) ». Toutefois, ces auteurs soulignent que le développement des coopératives d'énergie doit encore vaincre les obstacles auxquels se heurtent les coopératives tout comme les politiques publiques et les acteurs privés, à savoir l'accès limité au capital, l'inertie des consommateurs et le manque de soutien public.

Source : OIT, 2013 ; Huybrechts et Mertens, 2014 ; Boulanger, 2017

Comme d'autres pays occidentaux, la Belgique est confrontée au vieillissement de sa population. Alors que les personnes de plus de 85 ans représentaient 9 pour cent de la population en 1990, leur part est passée à 15 pour cent en 2015 (Statbel, 2017). Cette évolution démographique constitue un défi majeur pour fournir des soins de qualité financièrement abordables aux personnes âgées. La contribution des OESS dans le domaine de l'assistance aux personnes âgées a déjà été documentée (p. ex. Degavre, Gambaro et Simonazzi, 2013, sur l'Allemagne, la Belgique, l'Italie et le Royaume-Uni).

Les personnes très âgées (plus de 85 ans) représentent aujourd'hui 15 pour cent des patients enregistrés à la **Maison médicale de Ransart**. Ce centre fournit un exemple des innovations mises en œuvre dans l'ESS. Dans le secteur traditionnel, les visites des

infirmières au domicile des personnes âgées se limitent très souvent à des soins purement techniques, faute de temps et de ressources. Les visites à domicile organisées par la Maison médicale de Ransart auprès des personnes âgées se caractérisent par une durée plus longue (les infirmières prenant le temps d'accorder aussi de l'attention aux besoins psychologiques), une coordination entre les médecins généralistes et les infirmières, et une mise en réseau avec les services sociaux pour tout besoin supplémentaire observé lors des visites.

8.4. Créer des écosystèmes d'ESS

La plupart du temps, l'ESS doit opérer sur des marchés traditionnels, suivant les règles du marché et en concurrence avec des entreprises classiques. Toutefois, un certain nombre d'entreprises d'ESS figurant parmi nos cas se sont transformées en écosystèmes.

Au Maroc, l'existence de la Coopérative **Taitmatine** a créé une émulation dans le village qui a conduit à la création de trois autres coopératives (production d'huile naturelle, broyage de noix d'argan et coopératives d'élevage bovin et laitier) et de 17 associations opérant dans les domaines de l'eau potable, de l'irrigation, de l'électrification, de l'éducation, des services sociaux, du tourisme rural et de la protection environnementale. En tant que coopérative « première », Taitmatine soutient ces nouvelles structures et s'y implique, et ses dirigeants participent au conseil du village.

En République de Corée, les **HWSSE** forment des réseaux au niveau national et régional, non seulement pour soutenir leurs activités en fournissant des services communs et en menant des activités de plaidoyer, mais aussi pour favoriser des interactions dynamiques entre les mouvements sociaux, les HWSSE et les autorités publiques. Ces alliances sont particulièrement importantes pour maintenir l'objectif d'intérêt général des HWSSE et pour établir des liens avec d'autres organisations de la société civile.

8.5. Conclusions

Les quelques tendances qui se dégagent de nos études de cas montrent clairement que la contribution de l'ESS à la reconfiguration complexe des équilibres entre économie, travail et société répond à la fois aux aspirations des travailleurs et des entrepreneurs et aux enjeux sociétaux contemporains (vieillesse de la population, équilibre entre vie privée et professionnelle, société durable, etc.). Par ailleurs, l'ESS démontre sa capacité à inciter d'autres acteurs à suivre cette voie, un phénomène qui n'est pas seulement intéressant en termes de multiplication et d'élargissement des initiatives, mais aussi pour la création de systèmes pluri-acteurs au sein desquels les participants peuvent s'organiser autour d'objectifs partagés (au-delà des profits) et développer plus efficacement des services communs utiles à la société tout entière.

9. SOURCES DE FINANCEMENT TRADITIONNELLES DE L'ESS

En principe, les OESS peuvent générer des ressources financières à partir de différentes sources : leurs propres ressources (contributions financières des membres), la vente de biens et de services aux clients/membres, des subventions gouvernementales, des subventions ou prêts du secteur privé, etc. Généralement, l'équilibre entre ces différentes sources reflète les caractéristiques spécifiques de l'organisation : à but lucratif ou non lucratif, présence sur les marchés ou quasi-marchés¹, objectifs spécifiques (économiques, sociaux, environnementaux), profil des clients ou utilisateurs, profil des travailleurs, etc.

Les paragraphes qui suivent fournissent des exemples de financement d'OESS : vente sur les marchés, partenariats avec le secteur privé à but lucratif, subventions publiques et ressources financières des banques et fondations coopératives. Ces illustrations nous permettront de mettre en évidence quelques-uns des principaux défis liés au financement de l'ESS.

9.1. Vente sur les marchés

Le contexte, l'expérience, les compétences et les choix stratégiques opérés par le passé semblent être des facteurs décisifs pour la réussite des coopératives qui se lancent sur des marchés concurrentiels. Les coopératives tournées vers le marché (Red Gráfica Cooperativa, la coopérative polyvalente Payoga-Kapatagan, COOPETIC, SCOP-TI, CFAHS, la Coopérative Taitmatine, la banque WIR) semblent tirer leurs revenus principalement des cotisations des membres et de la vente des biens et services sur le marché.

La **coopérative polyvalente Payoga-Kapatagan** a assuré la viabilité de son modèle financier en s'appuyant sur l'activité d'une entreprise d'engrais biologique qui remplit plusieurs fonctions. Outre sa valeur ajoutée environnementale (recyclage des déchets en engrais), cette entreprise génère à la fois des ressources pour financer les services fournis par la coopérative à ses membres et des revenus additionnels pour les membres qui vendent l'engrais. Cette activité représentait 99 pour cent du chiffre d'affaires total en 2014, 2015 et 2016. Les autres sources de revenus de la coopérative polyvalente sont les frais de services, provenant par exemple des formations offertes, les cotisations des membres, les intérêts générés par les dépôts bancaires et les revenus des services de mise à disposition de tracteurs.

D'autres entreprises d'ESS tournées vers le marché semblent éprouver plus de difficultés à commercialiser leurs produits. Dans les entreprises rachetées, ces difficultés s'expliquent principalement par le manque de ressources financières, de savoir-faire et d'expertise pour mettre en place des stratégies efficaces. Comme on l'a vu précédemment, la française **SCOP-TI** rencontre des difficultés dues au manque de ressources financières, qui l'empêche de développer une campagne publicitaire de grande ampleur. Elle a également dû faire appel à une expertise externe pour l'aider à développer une stratégie à l'égard des grandes chaînes d'hypermarchés. Comme elle est en concurrence avec des multinationales sur un petit marché, la stratégie à long terme de SCOP-TI consiste plutôt à commercialiser des produits biologiques et locaux et à s'associer avec des

¹ Un quasi-marché est une «forme de prestation de services publics, qui conserve le financement de l'État, mais par laquelle les utilisateurs ont le choix entre des fournisseurs de services indépendants opérant sur un marché concurrentiel» (Le Grand & Bartlett, 1993).

producteurs biologiques locaux et des organisations de commerce équitable. Le choix de cette stratégie dépasse les considérations strictement commerciales et traduit plutôt l'option prise par SCOP-TI de baser à la fois son organisation et sa production sur les principes de l'ESS.

9.2. Partenariats avec le secteur privé à but lucratif

Outre la vente directe de leurs produits sur les marchés ou quasi-marchés traditionnels, certaines OESS s'associent également au secteur privé à but lucratif. Ces partenariats prennent de multiples formes : appui dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), partenariats commerciaux ou nouvelles formes d'investissements sociaux (p. ex. les obligations à impact social – voir le chapitre suivant).

La coopérative sociale des **HWSSE** (*Housing Welfare Self-Sufficiency Enterprises*) a développé des partenariats avec des entreprises publiques ou privées dans le cadre d'initiatives de RSE. Coordonnées par le *Energy Welfare Centre* géré par les réseaux nationaux et régionaux de HWSSE, les subventions du secteur privé (dans le cadre de la RSE) ont été principalement utilisées pour financer des activités visant à réduire la consommation d'énergie domestique. En 2016, les ressources perçues via ce canal représentaient 84,45 pour cent des revenus de la coopérative sociale des HWSSE. Au niveau des HWSSE individuelles, ces financements privés sont en augmentation, représentant environ 11,6 pour cent en 2012 (dernières données disponibles) contre 8,7 pour cent en 2007.

Au Sénégal, la **CFAHS** dépend encore principalement des financements de la coopération internationale (qui appuie son développement institutionnel et opérationnel en tant qu'acteur structurant de la chaîne de valeur horticole). Un tel financement est considéré comme crucial à court terme, mais n'est pas viable à long terme. Comme la CFAHS accompagne la commercialisation de la production de ses membres, la coopérative est soutenue par le port de Dakar (p. ex. facilitant sa participation aux foires commerciales) et par les grossistes afin de faciliter son accès aux marchés étrangers (Arabie Saoudite et Europe en particulier).

9.3. Subventions publiques

Le recours aux subventions publiques était autrefois une stratégie classique des OESS pour consolider leurs revenus et leurs activités. L'observation d'un certain nombre de cas, y compris parmi les nôtres, semble indiquer que le recours aux subventions devient plus l'exception que la règle – l'exception étant conditionnée par des circonstances temporaires, le caractère pilote de l'activité ou la situation de crise (de certaines) parties prenantes.

Les entreprises sociales qui s'adressent à des groupes vulnérables, comme les **HWSSE** ou les organisations offrant des opportunités d'emploi aux réfugiés nord-coréens, tirent la majeure partie de leurs revenus à la fois de la vente de services sur des (quasi-) marchés et de subventions de l'État du fait que leurs actions s'inscrivent dans le cadre de politiques publiques. Dans ce type de contexte, le défi pour les OESS consiste à développer une stratégie financière

cohérente avec sa mission (dans le cas des HWSSE, offrir des services et des emplois aux groupes défavorisés), mais aussi avec la perspective d'une certaine autonomie financière et décisionnelle vis-à-vis des autorités publiques. Dans le cas des HWSSE, les chiffres montrent une diversification progressive des sources de financement dans le temps. En 2007, la part des fonds publics (allocation logement en nature, financement de travaux par les municipalités ou par le gouvernement) était de 72 pour cent, contre moins de 50 pour cent en 2012. Cette diversification a été rendue possible par la professionnalisation des services (amélioration de l'accès aux marchés conventionnels) et les efforts des réseaux de HWSSE nationaux et régionaux pour créer une offre spécifique de services destinée à soutenir la réduction de la consommation énergétique et la sollicitation d'actions de RSE auprès des entreprises privées.

En Argentine, les politiques publiques relatives à l'ESS ont été cruciales dans le développement récent des coopératives, en particulier pour les *empresas recuperadas*. Comme en République de Corée, ces politiques publiques et les possibilités de financement associées ont été conçues pour reconnaître et soutenir la pertinence et l'impact social de l'ESS à l'égard des groupes vulnérables (les travailleurs en particulier). Ce soutien était d'autant plus important que l'ESS et les *empresas recuperadas* récentes ne remplissaient pas les conditions requises pour accéder aux offres de financement privé ou même public disponibles.

Les membres de **Red Gráfica Cooperativa** bénéficient depuis 2011 du soutien financier de l'Institut national pour l'économie sociale et associative (INAES) (p. ex. soutien au préfinancement des intrants de production) et du soutien d'autres autorités publiques qui passent des contrats avec les membres de Red Gráfica Cooperativa pour l'impression ou la conception de projets.

La **CFAHS** sénégalaise et la **Coopérative Taitmatine** marocaine bénéficient du soutien des réseaux de coopération internationale.

Entre 2002 et 2012, l'appui des agences de coopération internationale a clairement contribué à la création et à la consolidation de la Coopérative Taitmatine. Aujourd'hui, la coopérative semble être financièrement autonome, mais doit encore remédier à ses faiblesses en matière de gestion et de gouvernance et élaborer une stratégie financière à long terme.

9.4. Emprunts auprès d'institutions bancaires coopératives

Nos cas révèlent des expériences divergentes en termes d'appui des institutions bancaires coopératives à l'ESS.

La coopérative française **SCOP-TI** a eu la mauvaise surprise de voir sa demande de crédit refusée par une grande banque coopérative française alors que les dirigeants avaient manifestement été encouragés à soumettre une demande par la Confédération générale des SCOP.

En revanche, **Red Gráfica Cooperativa** en Argentine a obtenu des prêts de plusieurs banques ou institutions coopératives (Banco Credicoop Cooperativo Limitado, Credicoop Bank Foundation), par exemple dans le cadre de programmes spécifiques visant à renforcer les coopératives de travailleurs ou les

entreprises d'ESS autogérées assimilées. Red Gráfica Cooperativa a conclu un partenariat avec la fondation philanthropique La Base². Cette fondation se consacre au soutien des coopératives de travailleurs et offre des facilités de crédit visant à améliorer les capacités de production des coopératives. Des crédits ont été accordés aux membres du réseau pour financer des projets et Red Gráfica Cooperativa a joué un rôle de facilitateur, tant dans le cofinancement des projets que dans le contrôle de leur mise en œuvre et du remboursement du crédit. Les crédits visaient à financer différents types de besoins : trésorerie, achat de matériel ou de machines ou prêts relais en période de faible activité.

9.5. Conclusions

Les sources de financement de l'ESS sont variées et reflètent les différentes réalités de sa logique économique (orientée ou non vers le marché) et les objectifs auxquels elle tend à contribuer (soutien aux entrepreneurs, objectifs sociaux ou politiques). Nos études de cas démontrent la fragilité des performances économiques des entreprises d'ESS sur les marchés de consommation. Elles montrent également comment l'ESS doit s'adapter pour répondre aux logiques du marché, soit pour être plus efficace (en créant des services communs de marketing), soit pour être plus en phase avec ses principes. Si le recours aux subventions publiques est une réalité, les études de cas montrent que l'image d'«économie subventionnée» souvent attachée à l'ESS doit être nuancée. Lorsque l'ESS est subventionnée par les pouvoirs publics, c'est parce qu'elle offre des opportunités de mise en œuvre efficace des politiques publiques. Lorsque les subventions sont octroyées à long terme (comme dans le cas de la Maison médicale belge, voir Chapitre 10), c'est parce que des choix de société ont été faits conjointement par les acteurs privés (ESS) et les pouvoirs publics dans une logique de bien commun. Dans d'autres cas, les subventions répondent à des besoins ou à des crises plus temporaires (p. ex. fermeture d'entreprise). Comme nous le verrons également dans le chapitre suivant, l'ESS développe aussi des mécanismes de financement par le biais de partenariats innovants impliquant des investisseurs privés à but lucratif.

² La Base est une fondation argentine créée en 2004 pour soutenir les coopératives de travailleurs (<https://labase.org/>).

10. MÉCANISMES DE FINANCEMENT INNOVANTS POUR L'ESS

Ce chapitre fournit des informations et une analyse plus approfondies sur les mécanismes de financement innovants pour et/ou par l'ESS. L'étude a examiné quatre études de cas portant sur des mécanismes particuliers de finance solidaire : la monnaie complémentaire, le financement participatif (*crowdfunding*), les «obligations à impact social» (*social impact bonds*) et la tarification forfaitaire. Dans ce chapitre, chacun de ces mécanismes est présenté dans une section spécifique et analysé sous l'angle de sa contribution à l'avenir du travail (à travers son rôle au sein des OESS).

Tableau 10.1. Aperçu des mécanismes de finance solidaire innovants observés dans cette étude

Mécanisme	Pays	Institutions impliquées
Monnaie complémentaire : WIR	Suisse	Banque coopérative
Financement participatif : 1%Club	Pays-Bas	Entreprise/Fondation sociale
Obligations à impact social : Buzinezzclub	Pays-Bas	Entreprise sociale Municipalités Bailleurs/investisseurs privés
Tarification forfaitaire : Maison médicale de Ransart	Belgique	Centres de soins primaires à tarification forfaitaire (accès aux soins de santé sans intervention financière du patient) Sécurité sociale belge

10.1. Monnaie complémentaire

Sur la base d'une étude bibliographique approfondie, Meyer et Hudon (2018) dressent un panorama explicite des monnaies complémentaires, définies comme des «systèmes monétaires complémentaires des monnaies officielles nationales ou transnationales» (Lietaer 2001). L'étude examine les monnaies complémentaires du point de vue d'un large éventail d'acteurs: citoyens, associations, entreprises ou administrations publiques locales. Seyfang et Longhurst (2013) (cités par Meyer et Hudon, 2018) ont inventorié plus de 3 000 projets de monnaie communautaire dans le monde, mis en œuvre par des associations de citoyens et des organisations à but non lucratif. Dans cette section, nous nous concentrerons sur une monnaie complémentaire particulière visant à favoriser le commerce et le développement local (Vallet 2016).

Le **WIR** («nous» en allemand) est une monnaie complémentaire créée en 1934 par un groupe d'hommes d'affaires suisses allemands en réponse à la récession des années 1930. Inspirée par les théoriciens du libéralisme économique (Silvio Gessel en particulier), l'idée originale consistait à créer une monnaie complémentaire, moins exposée aux effets potentiellement dévastateurs d'un système monétaire déstabilisé (monnaie nationale et banque centrale). En outre, cette monnaie a été conçue non pour encourager la capitalisation, mais pour favoriser les échanges économiques et la coopération entre entreprises («mettre son pouvoir d'achat au service des autres afin d'accroître la performance du système», Vallet, 2015). Le WIR a obtenu une licence bancaire en 1936 et fonctionne depuis comme une banque coopérative.

Le WIR (ou CHW) est une monnaie équivalente au franc suisse (1 CHW = 1 CHF) avec convertibilité asymétrique, ce qui signifie que le WIR est convertible en CHF mais pas l'inverse. La WIR Bank emploie 290 personnes et offre ses services en CHF et en WIR (CHW).

Les clients sont principalement des petites et moyennes entreprises, basées en Suisse alémanique dans des secteurs très variés (artisanat, hôtellerie, etc.). Les services offerts par la banque sont la gestion du réseau de clients du WIR (facilitant les transactions mutuelles), ainsi que les services financiers classiques (prêts hypothécaires et de construction en CHF à faible taux d'intérêt, outils de paiement, prêts en WIR, etc.). La WIR Bank est rémunérée par les intérêts sur les prêts en CHF et par les commissions (entre 1 et 3 pour cent) sur les transactions en WIR. Elle recommande à ses clients de ne pas dépasser une part de 5 à 7 pour cent des transactions en WIR dans leur volume global de transactions. Selon les données analysées par Stodder et Lietar (2012), les entreprises utilisatrices du WIR (enregistrées ou non) représentaient une part significative des entreprises dans plusieurs secteurs (au niveau national): 37 pour cent dans la construction, 22 pour cent des petites entreprises, 19 pour cent dans la fabrication et le commerce de gros et 12 pour cent dans le secteur hôtelier. Tous secteurs confondus, 16,3 pour cent des entreprises suisses du commerce de détail, du commerce de gros, de l'hôtellerie, de la construction et de la transformation ont utilisé le WIR. La WIR Bank compte actuellement 45 000 PME parmi ses clients. Si est considéré que les PME suisses emploient 3 millions de personnes, il peut être estimé que le WIR contribue à la création ou à la préservation de 600 000 emplois. Il faut toutefois noter que le suivi de cette monnaie complémentaire ne comprend pas d'indicateurs permettant de mesurer l'effet de l'utilisation de la monnaie sur l'emploi ou la qualité de l'emploi dans les PME qui l'utilisent.

La longévité du WIR démontre sa raison d'être: il a toujours su répondre à la demande des PME suisses. Son attractivité repose sur ce que Granovetter (cité par Vallet, 2015) appelle «la force des maillons faibles». Il s'agit d'entreprises conscientes que leur viabilité économique dépend d'un tissu économique fort constitué d'échanges entre entreprises locales (cantonales ou nationales). Le WIR est utilisé à 90 pour cent en Suisse alémanique, une partie du pays connue pour sa forte culture communautaire. Depuis sa création, le WIR a toujours été considéré et utilisé comme une monnaie complémentaire du franc suisse. Sa valeur ajoutée spécifique est renforcée par les services avantageux offerts par la WIR Bank en CHF.

La longévité du WIR s'explique aussi par son institutionnalisation au sein d'une banque coopérative qui a eu la capacité de remettre en question le fonctionnement de la monnaie complémentaire au cours des différents cycles économiques traversés par la Suisse. Depuis sa création, le WIR a été périodiquement confronté à la nécessité de se renouveler, de s'adapter aux exigences de ses clients et à l'évolution des PME (en termes de profils et de secteurs d'activité). En 2016, par exemple, le système a passé en revue ses fichiers clients pour ne conserver que les utilisateurs actifs du WIR et pour éliminer les autres. Le nombre de clients est ainsi passé de 60 000 à 45 000 PME. À cela s'ajoute la volonté de mettre fin au secret bancaire. Comme d'autres pays du monde, la Suisse est confrontée à une internationalisation croissante de son économie, en particulier mais pas exclusivement dans les cantons limitrophes de l'Allemagne, de la France ou de l'Italie. Cette internationalisation se fait d'autant plus sentir que certains biens ou

services sont disponibles à des prix plus avantageux de l'autre côté de la frontière suisse. Le WIR étant une monnaie exclusivement offerte aux PME suisses, le système se trouve confronté à un défi : les utilisateurs peuvent renoncer à l'utiliser s'il ne permet pas les échanges avec d'autres entreprises étrangères. Autre défi, le WIR fait face à la nécessité de rajeunir ses utilisateurs, non seulement en attirant de nouveaux utilisateurs, mais aussi en attirant des entrepreneurs (pour la plupart jeunes) actifs dans des secteurs comme la communication ou les nouvelles technologies.

10.2. Financement participatif

Le financement participatif ou *crowdfunding* peut être considéré comme un mécanisme de finance solidaire (Cornée et al., 2015). Hossain et Oparaocha (2017) en proposent une définition complète :

«Méthode de financement basée sur Internet qui permet de soutenir la mise en œuvre d'une initiative par le biais du versement de contributions en ligne et de micro-parrainages sous la forme de promesses de petites sommes d'argent par un large éventail de personnes dans un délai limité. Elle consiste à financer une tâche, une idée ou un projet par le biais d'un appel de fonds ouvert, principalement via des technologies web 2.0, qui permet à des bailleurs de fonds de faire un don, préacheter le produit, prêter ou investir sur la base de leur confiance dans un appel, dans la promesse de l'initiateur ou dans l'espoir d'un rendement.»

Au niveau mondial, on estime à 16 milliards USD le montant des fonds levés par le biais du *crowdfunding* en 2014 (soit environ 2,5 fois plus qu'en 2013) (Raguet et Le Teno, 2017), principalement en Amérique du Nord et en Asie. En septembre 2015, l'Union européenne estimait à 510 environ le nombre de plateformes de financement participatif en fonction dans les pays européens (contre 200 en 2011 – De Buysere et al., 2012), le Royaume-Uni comptant le plus grand nombre de plateformes (143, soit plus du quart du total de l'UE). Le potentiel du *crowdfunding* pour l'ESS reste un domaine inexploré. Cependant, des auteurs comme Lehner et Nicholls (2014) considèrent qu'il «peut apporter une «légitimité» supplémentaire» aux entreprises sociales en particulier, «car les participants sélectionnent et soutiennent les besoins sociaux qu'ils jugent dignes (...) et transmettent ainsi un signal fort en matière d'investissement aux autres acteurs sur le terrain. Ce type de légitimité et de signaux sont d'une grande valeur pour les entreprises sociales qui opèrent à l'interface entre le marché, la société civile et le public» (Lehner et Nicholls, 2014, p. 275).

Nos études de cas illustrent deux situations spécifiques : une entreprise sociale qui gère une plateforme de financement participatif (1%Club) et une coopérative qui utilise le financement participatif pour couvrir ses besoins financiers (SCOP-TI).

Entreprise sociale gérant une plateforme de financement participatif

En activité depuis 2009, **1%Club** est une entreprise sociale néerlandaise, juridiquement constituée d'une fondation et d'une société anonyme (toutes deux basées à Amsterdam), et combinant impact social et rentabilité.

1%Club fonctionne comme une plateforme de *crowdfunding* qui vise à soutenir de petits projets offrant des résultats durables sur le plan socio-économique plutôt que sur le

plan des bénéficiaires. Son fonctionnement est basé sur la demande: les personnes ayant de bonnes idées de projets de développement (même à petite échelle) sont invitées à s'inscrire au réseau de 1%Club. Ces projets doivent être durables, stimuler l'autonomie et améliorer le niveau de vie de leurs bénéficiaires. Le personnel de 1%Club se rend ensuite sur le site des projets pour vérification et approbation. Une fois approuvés, les projets sont affichés sur le site web de 1%Club. De l'autre côté de l'interface, les particuliers et les entreprises peuvent choisir le montant qu'ils souhaitent donner à tel ou tel projet.

À l'heure actuelle, environ 1 400 projets, financés ou en cours de campagne de financement, sont présentés en ligne. Ces projets sont principalement des projets entrepreneuriaux à orientation sociale et comprennent aussi bien des entreprises sociales que des petites entreprises classiques. Le don moyen aux Pays-Bas est de 25 €, et les projets reçoivent la plupart du temps entre 25 et 75 dons. 1%Club perçoit des frais de service de 1 pour cent sur les dons individuels et de 5 pour cent sur les dons des entreprises. L'entreprise emploie actuellement 30 personnes (dont 50 pour cent de femmes), dont la moitié sont des concepteurs de logiciels; l'autre moitié est chargée d'évaluer les projets à financer et de les aider à concevoir leur campagne de financement à grande échelle ainsi que leur collecte de fonds.

Les conditions pour accéder à la plateforme de 1%Club sont les suivantes: les initiateurs doivent résider dans un pays en développement¹; les projets doivent être d'envergure limitée, concrets et temporaires ; ils ne peuvent recevoir qu'un maximum de 5 000 € de 1%Club et doivent régulièrement mettre à jour leurs informations sur le site. Les projets idéologiques militants et les entreprises poursuivant uniquement un objectif de rentabilité économique (sans ancrage dans la communauté) sont exclus. Depuis 2011, 1%Club a également lancé des initiatives hors ligne. Partant de la même idée – mettre en relation des projets et des sponsors –, l'entreprise a créé «AfriLabs», un réseau panafricain de 57 centres d'innovation technologique dans 24 pays africains. Chaque centre sert de plateforme commune pour les entrepreneurs, les experts en technologie et les investisseurs. L'objectif primordial est l'innovation technologique locale. Nailab, le centre d'innovation de Nairobi, a lancé une cinquantaine d'entreprises performantes, créant ainsi 500 emplois (si l'on tient compte des effets multiplicateurs). 1%Club les a aidés en leur ouvrant des canaux pour le *crowdfunding*, et en formant efficacement les participants locaux à mettre en place eux-mêmes des initiatives de financement participatif. La prochaine étape pour 1%Club consiste à offrir des financements de contrepartie plutôt que du financement participatif: elle aura alors pour rôle de compléter des financements uniquement en proportion des fonds collectés localement.

1%Club n'est qu'un exemple parmi tant d'autres plateformes de *crowdfunding*. Elle offre le type le plus simple de financement participatif, c'est-à-dire des dons. Bien que le montant total accordé aux projets soit plutôt limité, elle soutient plus de 1 400 projets et génère suffisamment de revenus pour exploiter une entreprise sociale et créer 30 emplois.

¹ Toutefois, un nombre très limité de projets lancés par des particuliers basés aux Pays-Bas ciblent des groupes vulnérables dans ce pays.

Coopérative de travailleurs utilisant le *crowdfunding* comme mécanisme de financement ad hoc

Le financement participatif est également utilisé par les OESS comme mécanisme ad hoc complémentaire pour financer un projet spécifique ou faire face à un déficit financier conjoncturel. SCOP-TI (France) a lancé une campagne sociale de *crowdfunding* en juillet 2017 pour lever des fonds afin de gérer un déficit temporaire de trésorerie. Il est intéressant de noter que ce déficit était dû en partie à la stratégie commerciale visant les chaînes d'hypermarchés qui appliquent une règle de paiement des factures à trois mois. Cette règle est particulièrement problématique pour les coopératives fragiles comme SCOP-TI qui n'ont pas toujours la capacité de générer suffisamment de liquidités pour faire face aux coûts fixes (notamment aux salaires). La campagne de *crowdfunding* de SCOP-TI a été lancée par le biais des médias sociaux et des réseaux de militants avec pour objectif de collecter 700 000 €. Un an après le début de la campagne, 264 000 € avaient été collectés auprès d'environ 2 200 donateurs individuels. L'objectif prévu n'a pas été atteint, mais cette campagne a aidé la coopérative à faire face à certains coûts à court terme.

10.3. Obligations à impact social

Buzinezzclub (Pays-Bas) a été présentée dans les chapitres précédents. L'entreprise sociale a réussi à intégrer les jeunes vulnérables sur le marché du travail grâce à un mélange de formation individuelle et collective et de suivi. Elle a également été sélectionnée pour cette étude parce qu'elle finance son fonctionnement au moyen d'obligations à impact social (OIS). Les OIS ont déjà fait l'objet d'un grand nombre d'études mais nous nous concentrerons ici sur leur importance pour les projets de Buzinezzclub.

Gustavsson-Wright et al. (2015, p. 2) définissent une obligation à impact social comme «un mécanisme qui mobilise des capitaux privés en faveur de services sociaux et stimule l'obtention de résultats en subordonnant le remboursement à la réussite». En 2015, le Brookings Institute a estimé à 49 le nombre d'OIS existantes, principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis (Gustavsson-Wright et al., 2015). L'obligation à impact social, qui est une forme de partenariat public-privé, est novatrice dans le sens où le financement est fourni dès le départ, où la réussite se mesure en termes de résultats et non de réalisations et où l'accent est mis sur la prestation de services sociaux. Mais la caractéristique la plus typique pour une OIS est la répartition des rôles entre les différentes parties prenantes (au moins trois): les *investisseurs* apportent du capital à un *prestataire de services* pour fournir des services sociaux à un groupe cible; le *bailleur de fonds* (généralement l'État ou une agence gouvernementale) accepte de rembourser les investisseurs si les objectifs préalablement définis sont atteints.

Si les trois parties (investisseur, bailleur de fonds et prestataire de services) constituent le noyau du partenariat, le groupe cible peut également être considéré comme une partie prenante. Habituellement, un évaluateur indépendant est engagé pour vérifier dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Dans certains cas, une agence intermédiaire peut être mise en place pour assurer la fonction de coordinateur du partenariat.

Le recours aux obligations à impact social est soumis à un certain nombre de critères de faisabilité minimum. Premièrement, le service doit pouvoir être traduit en résultats

significatifs et mesurables. Cela implique souvent que les résultats soient «monétisables» (c.-à-d. constituent un gain financier pour le bailleur de fonds) et objectifs, de sorte que toutes les parties en aient la même interprétation. Deuxièmement, l'horizon de temps défini pour atteindre les résultats doit être raisonnable. Troisièmement, toutes les parties prenantes doivent s'entendre sur la nature exacte des preuves de réussite, qui ne se réduisent pas nécessairement au simple gain financier pour l'État. Par exemple, si une personne dépendante de l'aide sociale trouve un emploi, ce changement représente un gain financier pour le gouvernement, mais si cet emploi ne peut pas être qualifié d'«emploi décent», l'objectif ne sera pas atteint du point de vue du groupe cible. Quatrièmement, un certain nombre de conditions juridiques et politiques doivent être remplies, notamment l'existence d'un cadre politique approprié et d'une réglementation permettant au bailleur de fonds de payer les investisseurs au-delà de l'exercice financier au cours duquel le contrat est passé. Outre ces critères, et compte tenu de la complexité du montage, le programme doit impliquer un ensemble d'acteurs ayant l'expertise, la volonté et l'implication nécessaires pour mener à bien sa mise en œuvre.

Buzinezzclub : le prestataire de services

Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, Buzinezzclub offre un programme de formation et d'encadrement aux jeunes vulnérables et a aidé plus de 900 jeunes à entrer sur le marché du travail depuis sa création. Dans ce cas précis, Buzinezzclub a joué un rôle clé dans la mise en place de la première OIS, en tant que prestataire de services et co-investisseur, animé par l'ambition de démontrer que combiner impact social et réalisation de bénéfices (immédiatement réinvestis) est parfaitement possible. L'idée de créer une OIS est venue de Buzinezzclub en collaboration avec la municipalité de Rotterdam. Actuellement, Buzinezzclub a utilisé ou utilise des OIS dans cinq villes, avec l'ambition de poursuivre et d'étendre ses activités à un total d'au moins dix villes du pays. L'un des défis auxquels est confronté Buzinezzclub est de ne pas pouvoir répliquer facilement son dispositif, car chaque municipalité est structurée différemment et exige une approche différente. Par conséquent, étendre ses activités dans d'autres villes par le biais de mécanismes d'OIS nécessite du temps et des ressources.

Buzinezzclub reçoit des fonds des investisseurs pour fournir ses services aux jeunes. Le montant des fonds est basé sur le nombre de jeunes que Buzinezzclub s'engage à soutenir et à intégrer sur le marché du travail. Buzinezzclub est structuré de manière simple et flexible, 92 pour cent des frais de fonctionnement étant constitués des salaires du personnel et les 8 pour cent restants des loyers des bureaux et ateliers. Ces coûts sont calculés sur une base unitaire en fonction du nombre d'unités financées par l'investissement (et à terme par le bailleur de fonds). L'entreprise bénéficie d'une échelle d'opération étendue, limitée toutefois au lieu d'intervention. Comme elle se veut un service de proximité pour le groupe cible, elle doit s'appuyer sur une présence physique.

Municipalités : bailleurs des résultats finaux

La documentation existante sur les obligations à impact social montre que les bailleurs de fonds qui y adhèrent sont motivés par trois perspectives: les économies réalisées sur les prestations sociales, la réduction du risque en cas d'échec du service et le bénéfice pour la société en cas de succès (Gustavsson-Wright et al., p. 24). L'un des défis de ce système est de résoudre le problème de la «mauvaise poche», lorsque l'entité

gouvernementale qui économise de l'argent grâce à l'OIS n'est pas celle qui paye en cas de résultats positifs.

Les municipalités de Rotterdam et d'Utrecht ont confirmé les bénéfices tirés des OIS, notamment de celles de Buzinezzclub. Le fait que les risques associés à une expérimentation innovante soient supportés par des investisseurs privés plutôt que par le gouvernement constitue une incitation importante, de même que la perspective d'un impact social, la compétence du prestataire de services et le déplacement des efforts publics de «compensation» vers des initiatives de prévention. Fondamentalement, la municipalité peut être considérée comme une partie bénéficiant de l'OIS, si l'on considère le bénéfice en termes de montant d'allocations sociales quotidiennes économisées au sein du groupe cible (par rapport à un groupe témoin moyen qui n'a pas été soumis à l'intervention). Par conséquent, l'effet direct peut se définir comme une réduction des versements d'allocations sociales, ce qui se traduit par des économies pour les contribuables. L'impact supplémentaire, c'est-à-dire les personnes qui travaillent, produisent de la valeur, contribuent à la société et coûtent moins cher (grâce à un meilleur logement, un meilleur état de santé, une situation moins propice aux activités illégales ou criminelles) est reconnu, mais n'est pas comptabilisé en tant que « résultat monétisable». Recourir à des OIS est en ligne avec la conception actuelle du rôle d'un gouvernement, plutôt directeur qu'acteur de la politique sociale, ainsi qu'avec l'idée de rendre des comptes aux contribuables sur l'utilisation de leur argent, cohérente avec la philosophie de la rémunération en fonction des résultats. En outre, le préfinancement par des investisseurs privés aide l'État à gérer ses propres difficultés de décaissement à court terme.

Les investisseurs privés

Les investisseurs privés qui placent leurs fonds dans des OIS sont principalement des banques et des fondations. ABN AMRO Bank, Rabobank, Oranjefonds et Start Foundation par exemple ont été les principaux investisseurs de la plupart des OIS impliquant Buzinezzclub. La fondation de Buzinezzclub a également investi dans les OIS. Les entretiens avec les parties prenantes ont clairement montré que les investisseurs privés sont prêts à investir dans des projets ayant un but social s'ils sont gérés d'une manière véritablement entrepreneuriale. Cette condition s'est trouvée largement satisfaite par le mode de fonctionnement de Buzinezzclub et la manière dont l'OIS a été conçue. Les deux aspects semblent liés entre eux. Cette propension ne signifie pas que les investisseurs seraient prêts à investir dans n'importe quelle entreprise sociale ou dans n'importe quel modèle d'OIS. La qualité de la mise en œuvre et la confiance qui s'est lentement établie entre les partenaires ont joué un rôle important.

Lorsqu'il a été demandé aux investisseurs les raisons pour lesquelles ils avaient décidé d'entrer dans un partenariat OIS, les réponses étaient nuancées et légèrement différentes selon qu'elles émanaient de banques ou de fondations. Les *banques* déclarent vouloir faire de la RSE non plus une composante secondaire mais une caractéristique centrale de leur activité, et expérimentent les OIS pour tester une option de combinaison de l'impact social et de l'impact financier dans cette perspective. En introduisant une culture organisationnelle entrepreneuriale dans le partenariat (qui comprend l'administration municipale), les OIS deviennent pour les banques un moyen d'influencer la gouvernance publique. En outre, les banques ont reconnu que la large couverture médiatique de ce mécanisme de financement novateur et de ce partenariat, et la publicité qui en

a résultat, faisaient aussi partie des raisons qui avaient motivé leur décision. Quant aux fondations, elles peuvent, en vertu de leur mission déclarée, manifester un intérêt particulier pour certaines questions ou cibles telles que les «groupes exclus du marché du travail», et donc être naturellement enclines à investir dans des initiatives comme celle de Buzinezzclub. Elles apprécient également les liens créés par le biais d'une OIS avec les décideurs et l'introduction d'une approche plus entrepreneuriale des politiques sociales.

Buzinezzclub était attractive pour les investisseurs en raison de l'approche entrepreneuriale qu'elle promeut, de l'impact mesurable du programme et de son intention d'étendre ses activités. Les banques comme les fondations recherchent des projets ayant une capacité de dépense importante (et responsable) afin de maximiser l'impact de l'intervention et de réduire les coûts de transaction relatifs. L'étude a également révélé que certains investisseurs ont un rôle d'investisseurs de référence à même de convaincre d'autres participants potentiels que l'investissement est sain et que le risque vaut la peine d'être pris. Le fait que Buzinezzclub elle-même investisse semble avoir convaincu les fondations de le faire, ce qui a convaincu les banques à leur tour d'investir dans les différentes OIS où Buzinezzclub était impliquée.

D'après les investisseurs, la structure de responsabilisation fondée sur le paiement des résultats et la composante collaborative (qui permet d'élargir les réseaux, de favoriser l'apprentissage mutuel et d'étendre les sphères d'influence) sont les principaux atouts des OIS. Moins attractives en revanche sont la durée de la période de démarrage et l'expertise nécessaire pour déterminer avec suffisamment d'assurance l'impact potentiel du projet. Les OIS ne semblent donc valables que dans un contexte caractérisé par un potentiel d'extension à grande échelle, des perspectives à long terme et une confiance mutuelle entre les partenaires. Le développement de l'échelle d'activité est particulièrement intéressant pour les grands investisseurs, qui réfléchissent en termes de capacité de dépense. Il est peu probable que les OIS remplacent rapidement le secteur subventionné. Dans un proche avenir, seules les grandes entreprises sociales solides seront en mesure de trouver des financements par le biais d'OIS. L'introduction de procédures d'appel d'offres transparentes pour l'attribution d'OIS aux entreprises sociales ne devrait donc pas les dissuader.

Centres de ressources indépendants

Le quatrième acteur du partenariat OIS, à côté du prestataire de services, du bailleur de fonds et des investisseurs, est le centre de ressources (habituellement un cabinet de consultants ou un institut de recherche). Deloitte et Ernst & Young ont notamment assuré ce rôle pour les OIS dans lesquelles Buzinezzclub était impliquée, en particulier à Utrecht et Rotterdam.

La tâche du consultant se résume essentiellement à trois activités qui, en théorie, pourraient consister en des missions séparées, mais qui dans la pratique ont été confiées à un même consultant pour chaque OIS:

- Concevoir et proposer une formule permettant de mesurer les résultats et donc de servir de base au remboursement des investisseurs (par le bailleur de fonds); cette proposition est soumise à négociation jusqu'à ce qu'elle soit acceptée par tous.

- Suivre la progression des activités réalisées auprès du groupe cible (nombre, temps consacré, taux d'abandon).
- Évaluer les résultats (tels que stipulés dans la formule) et l'impact du service fourni au groupe cible.

Dans le cas présent, le résultat est évalué en calculant le nombre d'indemnités journalières économisées par rapport au nombre d'indemnités journalières prévues (en l'absence d'intervention). Ce calcul requiert des études de référence fiables et suffisantes et la mise en place d'un groupe témoin présentant des caractéristiques similaires à celles du groupe d'intervention. Mesurer l'impact est tout aussi important, car le résultat défini comme la «diminution du nombre de jours passés sous le régime de l'aide sociale» s'entend du point de vue de la municipalité, mais pour la société dans son ensemble, le bénéfice n'est réel que si le groupe cible trouve des emplois décents, durables et signifiants. Par conséquent, le consultant ne se limite pas à la collecte (et au double contrôle) de données quantitatives, mais réalise également des enquêtes post-intervention afin de tirer des conclusions sur l'impact. Le résultat est établi au terme de six mois, mais pour la mesure de l'impact, les membres du groupe cible sont suivis pendant trois ans après l'intervention. Le coût de cette mission de consultance doit être intégré dans la formule de remboursement. Il est probable que dans les futures OIS, les missions confiées à un consultant externe se réduisent, car les partenaires principaux seront eux-mêmes en mesure de concevoir la formule de calcul des résultats (et du remboursement) et d'évaluer les progrès et les résultats. Les aspects plus qualitatifs, notamment l'impact, continueront néanmoins à faire l'objet d'une vérification par un tiers neutre (consultant ou chercheur).

10.4. Tarification forfaitaire via un partenariat avec le système de sécurité sociale

En Belgique, la plupart des soins de santé primaires sont pris en charge sur la base d'une tarification à l'acte. L'Institut national d'assurance maladie-invalidité autorise un mécanisme de paiement alternatif qui a été préconisé et promu dans les années 1980 par certains professionnels de la santé désireux d'améliorer l'accès aux soins de santé pour toutes les catégories de la population, notamment les plus vulnérables. Le forfait est défini sur la base d'un contrat tripartite qui lie un centre de soins primaires, le patient et sa mutuelle de santé. Le patient accepte de s'adresser exclusivement à son centre de soins primaires pour la médecine générale, la physiothérapie et les soins infirmiers. Le centre de soins primaires s'engage à fournir gratuitement les soins dans les domaines précités dont le patient a besoin. Pour s'inscrire dans un centre de soins primaires, un patient doit résider dans la zone couverte par le centre et être assuré par l'une des mutuelles de santé à but non lucratif reconnues. Si le patient souhaite consulter un praticien autre que ceux du centre de soins primaires, soit il ne sera pas remboursé par sa mutuelle de santé, soit il devra se désinscrire au préalable du centre de soins primaires (Muller, 2014, p. 5). Chaque mois, les centres de soins primaires facturent aux assureurs les montants forfaitaires applicables au sein des centres (selon les soins dispensés: médecine générale, soins infirmiers ou physiothérapie) pour le nombre de personnes inscrites (que les patients aient reçu ou non des services).

L'objectif de cette tarification forfaitaire est d'améliorer l'accès aux soins de santé en privilégiant les services de soins primaires qui permettent une approche globale par une équipe pluridisciplinaire. Ce mécanisme de financement a été négocié par les centres de soins de santé primaires dans les années 1980 avec la Sécurité sociale belge (Institut national d'assurance maladie-invalidité) et est géré par un comité consultatif composé de représentants nationaux des assureurs, de la sécurité sociale et des centres de soins primaires.

La **Maison médicale de Ransart**, qui a un statut d'association à but non lucratif, a été créée en 1991 par un groupe de médecins généralistes dans la région de Charleroi (Belgique). Ces médecins voulaient pratiquer la médecine générale dans un cadre collectif et mettre en œuvre une approche pluridisciplinaire et globale de la santé et des patients. Ce centre de soins s'inscrit dans une dynamique plus large qui a pris forme en Belgique dans les années 1980. Actuellement, 142 centres de soins primaires sont ouverts, principalement à Bruxelles et en Wallonie. Ces centres couvrent un total de 350 000 patients et emploient près de 2 000 personnes. L'une des particularités de ces centres est l'application d'une tarification forfaitaire dans 85 pour cent des cas.

La **Maison médicale de Ransart** compte actuellement 3 500 patients inscrits. Le forfait versé par la sécurité sociale belge couvre les consultations médicales générales et les soins infirmiers (dispensés à domicile ou au centre). Dans la pratique, les services offerts aux patients dans le cadre de l'approche pluridisciplinaire sont beaucoup plus nombreux (visites à domicile, services psychologiques, activités sociales, groupes d'entraide, etc.).

Comme les autres centres de soins primaires, la **Maison médicale de Ransart** fait face à une demande croissante de nouvelles inscriptions. Elle couvre une population mixte: 75 pour cent des patients ont un statut actif sur le marché du travail (c'est-à-dire qu'ils sont identifiés comme prêts à travailler même s'ils sont actuellement sans emploi) et 25 pour cent relèvent d'autres catégories. Les statistiques mondiales des centres médicaux à but non lucratif en Wallonie et à Bruxelles montrent que les centres de soins primaires comme la Maison médicale de Ransart reçoivent une proportion plus élevée de personnes vulnérables, au sens épidémiologique et socio-économique du terme: en moins bonne santé et ayant un niveau de vie inférieur. Les traitements médicamenteux (antibiotiques en particulier) sont utilisés de façon restreinte. Le centre a plutôt pour politique de revoir le patient à court terme (sans que la nouvelle visite n'engendre de coût).

Le principal défi auquel est actuellement confrontée la **Maison médicale de Ransart** – et d'autres centres de soins primaires – est la remise en question du modèle forfaitaire par l'actuel ministre fédéral belge de la Santé. Soucieux de contenir les dépenses médicales dans tous les secteurs de la société, le ministre de la Santé a imposé en décembre 2016 un moratoire sur le lancement de nouveaux centres de soins primaires «au forfait». Le ministre a également commandé un audit à un cabinet de conseil international (KPMG). Publié en janvier 2018, le rapport d'audit (KMPG, 2017) conclut positivement sur le rapport coût-efficacité réel du mode de financement forfaitaire et la valeur ajoutée des centres de soins primaires en termes de santé et de services sociaux pour la population en général et les groupes vulnérables en particulier. Il confirme également la pertinence des besoins déjà identifiés par la Fédération des centres de soins de santé primaires, par exemple la nécessité de renforcer la réglementation interne pour s'assurer que les

centres de soins primaires pratiquant une tarification forfaitaire le font dans une logique non lucrative, c'est-à-dire pour améliorer l'accès aux soins de santé.

10.5. Conclusions

Les cas étudiés permettent d'affirmer que les mécanismes de financement fournis par l'ESS ne profitent pas exclusivement à l'ESS. La plupart des cas étudiés (WIR, 1%Club, Buzinezzclub) visent à soutenir des activités économiques au niveau local ou exercées par des groupes vulnérables sans chercher à favoriser la création ou le développement d'entreprises d'ESS. En outre, à l'exception de Buzinezzclub, les mécanismes de financement de l'ESS ne visent pas explicitement à soutenir l'emploi et le travail décent, mais plutôt le développement des activités économiques.

Ces cas offrent également des exemples de financements fournis par le secteur privé ou le secteur public. Les OIS impliquent des acteurs privés (investisseurs individuels, fondations, banques) qui supportent le risque financier, ce qui permet aux bailleurs publics de se protéger des pertes en cas de non-réalisation des objectifs. La tarification forfaitaire de la Maison médicale de Ransart fonctionne via un mécanisme qui oriente le financement public vers les OESS au titre de leur mission et/ou de leur capacité à fournir des services utiles à la société dans son ensemble. Les deux cas montrent à la fois le potentiel de tels mécanismes de financement et les risques associés à ces dispositifs, notamment vis-à-vis de deux principes fondamentaux des OESS.

- *L'autonomie, tant au niveau de la prise de décision qu'au niveau opérationnel*, est un facteur clé pour le bon fonctionnement des OESS. Les OESS et leur personnel ont pour mission de répondre aux problèmes qui touchent des groupes particuliers ou l'ensemble de la population. La réactivité nécessaire à la réalisation de cette mission est un moteur essentiel, à la fois pour l'ESS dans son ensemble et pour chaque niveau qui la compose, et elle exige un mode participatif de décision et de mise en œuvre des stratégies.
- La *performance* des OESS est importante, parce qu'elle est directement liée à la volonté de répondre aux problèmes par la production économique de biens et/ou de services (ce qui les distingue des autres organisations de la société civile). Toutefois, la mesure de la performance doit prendre en compte les paramètres particuliers de l'ESS (paramètres de performance différents de ceux d'autres entreprises, notamment en raison de la nature des biens/services produits, du profil des utilisateurs, des salariés ou des bénévoles, des processus de décision collective, etc.).

En termes d'autonomie, il ne fait aucun doute que le fonctionnement actuel des centres de soins primaires dépend fortement du type de financement public dont ils peuvent bénéficier. Sans cet accord sur la tarification forfaitaire, les centres de soins primaires devraient trouver d'autres sources de financement (publiques ou privées) et/ou réduire l'offre et la qualité des services et renoncer à certaines conditions de travail des praticiens. Les centres de soins primaires travaillent dans le cadre d'une entente négociée et suivie par un comité multipartite. Leur autonomie dépend largement de leur capacité à convaincre les autres acteurs (assureurs et ministère des Affaires sociales et de la Santé).

En termes d'autonomie et de performance, les OIS offrent aux prestataires de services, aux pouvoirs publics et aux bailleurs de fonds une occasion intéressante de réfléchir aux résultats à atteindre, tant en termes qualitatifs (p. ex. type, durabilité et qualité des emplois obtenus par les bénéficiaires, profil des bénéficiaires) qu'en termes quantitatifs (nombre de bénéficiaires, durée après laquelle le résultat est mesuré, etc.). De telles réflexions peuvent stimuler la responsabilité sociale et (éventuellement) mettre au jour des visions/intérêts divergents sur les questions sociales auxquelles les OIS s'efforcent de contribuer. Si la logique des acteurs privés impliqués dans les OIS reflète parfois leur volonté d'intégrer des principes de «bonne gestion» (performance, efficacité, rentabilité) dans les politiques publiques, l'inverse peut – en théorie – également se produire : les acteurs privés prenant davantage conscience des enjeux sociétaux qui font obstacle à l'emploi des groupes vulnérables. Cependant, des études réalisées au Royaume-Uni ont montré que certains fournisseurs de services d'ESS se plaignent des tâches administratives supplémentaires et des rapports sur les résultats qu'impliquent les OIS et soutiennent que «les ressources et le temps consacrés à ces fonctions supplémentaires de gestion et de mesure de la performance pourraient être mieux utilisés dans les services de première ligne » (Edmiston et Nicholls, 2018, p. 65). Dans le cas du *crowdfunding* tel qu'employé par 1%Club, le caractère relativement marginal des montants collectés (maximum 5 000 €) suscite des interrogations quant à la capacité des entreprises soutenues à travailler de manière significative avec ces ressources. En effet, 1%Club a choisi d'offrir un large éventail de projets alors que la stratégie aurait pu être de réduire le nombre de projets pour permettre une contribution financière plus importante.

La pérennité de ces mécanismes repose sur des choix et des principes établis par les acteurs concernés: le choix des professionnels de santé de pratiquer un autre type de médecine (moins rentable), le choix des investisseurs privés de prendre des risques financiers en rapport avec des problèmes sociétaux, le choix des autorités publiques de développer un système solidaire pour donner accès aux soins de base à certains groupes cibles (comme dans le cas de la Maison médicale de Ransart, Belgique ou dans celui du Sénégal, dont la récente stratégie nationale en matière de protection sociale en santé est basée sur les mutuelles de santé). La pérennité du WIR s'explique également par le fait qu'il est constamment promu comme monnaie complémentaire et qu'il cible les entreprises et non les ménages (contrairement aux autres monnaies complémentaires). Une telle caractéristique présente des avantages supplémentaires tels que la protection des unités économiques en temps de crise, la contribution à la création d'emplois dans les entreprises, etc.

Les études de cas montrent que la viabilité, le développement et la reproduction de ces mécanismes financiers peuvent être compromis par plusieurs facteurs.

- Les *caractéristiques sociologiques et culturelles* des environnements dans lesquels ces mécanismes financiers sont développés: la forte identité et la culture entrepreneuriale de la Suisse alémanique pour le WIR, ou la vision politique des pouvoirs publics face aux problèmes de société (actuellement favorable aux OIS aux Pays-Bas, tandis qu'elle remet en question l'accessibilité et la performance de la tarification forfaitaire des soins de santé en Belgique).
- *L'attitude imprévisible* de certains des acteurs impliqués, par exemple un gouvernement qui ne souhaite plus contribuer à un système de soins de santé à tarification forfaitaire.

- La *législation*. Les législations (européennes, notamment) sur les marchés publics peuvent jouer un rôle important dans la promotion et la régulation des obligations à impact social. Toutefois, on observe que les OIS naissent souvent de manière organique, en s'appuyant non pas seulement sur des paramètres formels de performance, de savoir-faire, de gestion et de ressources disponibles, mais aussi sur la confiance et le dialogue entre acteurs issus de mondes très différents. Les législations sur les marchés publics devraient accorder une grande attention à ces facteurs afin que les prestataires de services ne soient pas uniquement mis en concurrence sur la base de critères formels au risque d'atténuer en partie le potentiel d'impact social des services vis-à-vis des bénéficiaires en raison de la complexité que revêt la fourniture de ce type de services .

11. CONCLUSIONS

Cette étude a pour objectif de fournir des éléments de réflexion sur la manière dont l'ESS et la finance solidaire contribuent à dessiner l'avenir du travail. Le monde du travail subit aujourd'hui des changements qui échappent au contrôle direct des travailleurs et des entrepreneurs, mais qui les touchent cependant directement en bouleversant leurs fonctions et leurs expériences. Ces changements se traduisent entre autres par la délocalisation d'activités, des décisions imprévisibles concernant les modèles d'investissement, le déclin des zones rurales désertées par les populations, les marchés et les compétences, des travailleurs et des activités économiques coincés dans le secteur informel, le manque de moyens et de savoir-faire pour transformer une entreprise émergente en une activité orientée vers la croissance, le manque de fonds pour la création d'entreprises, la course aux prix bas favorisant l'obsolescence des produits de qualité, la dégradation de l'employabilité des groupes vulnérables due aux progrès technologiques, l'isolement et la fragmentation des groupes de travailleurs, ou la dégradation du travail en termes de sens, de santé et de conditions.

Ce rapport fondé sur douze études de cas dans neuf pays ne prétend pas refléter l'ensemble des dynamiques, des secteurs et des acteurs de l'ESS, ni la globalité de ses points faibles et des défis auxquels elle est confrontée. L'étude montre cependant que les choix opérés par l'ESS en termes de gouvernance, de propriété, de mode de production, de modèle financier ou de groupe cible peuvent faire naître des obstacles lors de leur mise en œuvre. Certaines innovations décrites dans ce rapport pourraient être menacées à moyen terme par manque de maîtrise de l'ensemble des facteurs internes et externes. Néanmoins, les cas sélectionnés (initiés entre 1934 et 2014) reflètent la diversité des OESS en termes d'acteurs impliqués, de secteurs d'activité et de formes organisationnelles mais aussi de positionnement et de vision à l'égard de l'économie, des questions de société et des rapports de pouvoir.

Cette diversité nous permet de tirer quelques conclusions et certains enseignements sur la manière dont les acteurs de l'ESS font face aux défis mondiaux actuels, en contribuant à rendre le monde du travail plus inclusif et à replacer la justice sociale, le sens et la durabilité en son cœur. Avant de présenter ces conclusions et enseignements, nous allons d'abord montrer dans une perspective plus large comment l'ESS répond aux grandes tendances mondiales qui bouleversent le monde du travail.

Les réponses de l'ESS aux grandes tendances mondiales affectant le monde du travail

Quatre types de tendances peuvent être distinguées : économiques, environnementales, démographiques et technologiques. Bien que nos études de cas ne fournissent pas de preuves au sens strict du terme, elles montrent que les OESS répondent à ces tendances ou les intègrent de telle sorte qu'elles en deviennent des acteurs.

L'une des principales *tendances économiques* à l'œuvre est la mondialisation de la vie économique. Elle crée de nouvelles chaînes de valeur, de nouveaux flux de produits et de services, de nouvelles fractures dans la répartition de la richesse et de la pauvreté, et une multitude de flux de capitaux financiers et de capital humain au gré de mouvements d'anticipation et de réaction. L'ESS pourrait utiliser le « remaniement » des

investissements en sa faveur, et par exemple produire des services (TIC, finance, logement) à l'intention des centres de production délocalisés (p. ex. les AfriLabs, co-crésés par les investisseurs de 1%Club). Mais l'ESS pourrait aussi servir de bouclier protecteur aux personnes et organisations qui s'adaptent tardivement à la mondialisation : des groupes se retrouvant soudainement sans employeur, sans source de revenus ou sans marché de consommateurs. Des exemples peuvent être trouvés parmi les travailleurs d'un certain âge dans les industries obsolètes ou délocalisées, les agriculteurs victimes de la chute des prix et les personnes laissées pour compte dans les zones rurales alors que les segments productifs migrent vers les centres urbains ou à l'étranger. L'ESS peut être un moyen de répondre à ces effets néfastes de la mondialisation, à l'instar de la Coopérative Taitmatine (Maroc) ou des coopératives de travailleurs en France (SCOP-TI) et en Argentine (Red Gráfica Cooperativa), par exemple.

Une autre tendance pourrait se dessiner : celle d'un système monétaire international à ce point affecté par le capitalisme spéculatif que les monnaies en perdraient leur pouvoir d'achat. Bien que de portée limitée, la monnaie WIR établie de longue date en Suisse pourrait préfigurer un système de circulation alternatif reposant sur la confiance mutuelle et la solidité du réseau.

Les acteurs économiques du futur devront réussir à combiner la flexibilité et l'autonomie des petites unités de production avec les économies d'échelle des grands réseaux. L'exemple de la Coopérative Fédérative des Acteurs de l'Horticulture du Sénégal montre qu'une telle organisation peut à la fois avoir un impact sur ses membres, des groupes de petits exploitants agricoles, et réduire les importations de produits horticoles au niveau national.

Les *tendances environnementales* reflètent l'urgence de s'attaquer aux problématiques du changement climatique et de la protection de la biodiversité à l'échelle mondiale. L'agriculture biologique à petite échelle et les énergies renouvelables sont des secteurs dans lesquels l'ESS peut jouer un rôle important, ne serait-ce que pour l'implication des citoyens – en tant que producteurs et consommateurs – qu'elle favorise. Le mouvement des coopératives d'énergie gagne progressivement du terrain en Allemagne et dans de nombreux autres pays occidentaux. L'agriculture biologique fait actuellement des percées dans les pays du Sud, notamment dans les zones où les exploitations agricoles couvrent les besoins du marché intérieur, comme le montrent les exemples de la coopérative polyvalente Payoga-Kapatagan aux Philippines et de la Coopérative Taitmatine au Maroc.

Les *tendances technologiques* sont tout simplement trop nombreuses pour être examinées dans ce document. L'intelligence artificielle, l'Internet des objets, les voitures autonomes, l'analyse et la manipulation de l'ADN ou l'impression 3D n'en sont que quelques exemples. Moins spectaculaire, quoique tout aussi significative, est la vulgarisation du design et du marketing. De plus en plus, la révolution numérique et les interfaces en ligne mettent le traitement des produits et services à la portée du citoyen ordinaire. Les plateformes en ligne permettent de mettre en relation l'offre et la demande pour tous les produits ou services imaginables. L'ESS peut s'appuyer sur le désir de nombreux philanthropes de choisir les bénéficiaires de leur action et d'entrer en contact avec eux. 1%Club, dont le siège est à Amsterdam mais qui soutient des initiatives sociales dans le monde entier, est un exemple de la puissance de la mise en réseau numérique, qui

génère des capitaux de démarrage, des initiatives de réplication et de nombreux effets indirects. Par ailleurs, un exemple comme celui de **Red Gráfica Cooperativa** en Argentine montre que le maintien de l'emploi par le biais des coopératives de travailleurs doit passer par une amélioration des compétences des travailleurs et l'acquisition de nouvelles technologies pour être compétitif sur le marché à long terme.

Les *tendances démographiques* comprennent les dynamiques divergentes des pyramides des âges dans les différentes parties du monde et les mouvements migratoires des réfugiés et des travailleurs saisonniers. Faire face aux conséquences sociales de ces tendances est un défi colossal. Des cohortes de plus en plus nombreuses de personnes âgées auront besoin de soins dans les années à venir, tandis que les réfugiés et leurs descendants pourraient avoir de grandes difficultés – des décennies durant, à en juger par l'histoire récente – à trouver les bases d'une vie digne : travail, logement et accueil. Là encore, l'ESS a un rôle à jouer. L'exemple de Buzinezzclub aux Pays-Bas montre qu'il est possible d'amener de larges groupes de jeunes à trouver un emploi lorsque différentes parties prenantes (investisseurs, État et entreprises sociales) unissent leurs forces par le biais du mécanisme d'obligation à impact social. La République de Corée offre des exemples d'entreprises sociales qui cherchent à intégrer des réfugiés nord-coréens et de coopératives combinant logement et insertion professionnelle en faveur de groupes cibles spécifiques.

La contribution de l'ESS à l'avenir du travail

(Ré)ancrer les activités économiques dans les systèmes sociaux locaux

L'ESS est clairement la forme d'organisation privilégiée par les acteurs économiques qui cherchent à préserver et à développer les modes de production auxquels les citoyens sont attachés : agriculture familiale, services de proximité, modes de production traditionnels et/ou respectueux de l'environnement. Les cas étudiés montrent que ce choix n'est pas motivé par des raisons conservatrices, mais plutôt par la volonté de stabiliser et d'augmenter les revenus générés par ces activités tout en contribuant à traiter des problématiques telles que l'exode rural, l'émancipation des femmes, la protection de l'environnement, etc. Dans les entreprises rachetées transformées en coopératives, le défi consiste à partir à la fois des infrastructures existantes et des profils des travailleurs. Si cela peut limiter les perspectives dans un premier temps, nous observons que ces coopératives de travailleurs développent progressivement des stratégies pour adapter leurs activités (en termes d'intrants, de transition vers le bio et de circuits de commercialisation) selon une logique en phase avec l'économie réelle et les intérêts des principaux acteurs (c'est-à-dire les travailleurs propriétaires). En outre, la dimension collective de l'ESS permet aux travailleurs et aux entrepreneurs – en particulier les plus vulnérables dans les zones rurales – de développer et de diversifier leurs activités en les associant à des activités complémentaires génératrices de revenus, par exemple pendant la basse saison. Ce faisant, l'ESS permet aux acteurs économiques de maintenir et de développer les activités économiques locales dans leur propre contexte social, ce qui les rend moins vulnérables et plus aptes à contribuer au développement régional. Cela contribue également à répondre au besoin de (ré)ancrer les activités économiques dans les systèmes sociaux locaux, par exemple par le biais d'une monnaie complémentaire qui favorise les échanges économiques locaux et la durabilité des chaînes de production.

Organiser les acteurs économiques et faciliter la transition vers un statut social plus formel

Plusieurs cas illustrent la valeur ajoutée de l'ESS pour ce qui est de soutenir et d'organiser les travailleurs et les entrepreneurs tout en préservant leur autonomie entrepreneuriale. L'ESS offre aux travailleurs vulnérables et aux petites entreprises la possibilité de trouver ou de créer eux-mêmes des structures institutionnelles stables. Les plateformes coopératives, en particulier, rendent l'entrepreneuriat plus attrayant, soutiennent le développement économique (par la mise en réseau ou les services conjoints de marketing et de commercialisation), assurent un statut social et garantissent l'accès à la protection sociale. L'ESS a toujours joué ce rôle. Cependant, cette fonction offre une réponse constructive aux évolutions du marché du travail (p. ex. la sous-traitance à des prestataires externes de fonctions autrefois occupées par des salariés) tout en répondant aux besoins de certains travailleurs ou entrepreneurs désireux de tisser des liens (services de mutualisation) et cherchant un accompagnement dans la gestion de leur entreprise. Dans les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire (Sénégal, Maroc) en particulier, mais aussi dans les pays à revenu élevé (République de Corée), cette fonction contribue clairement à faciliter la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle, en offrant la possibilité de sécuriser des activités économiques et un statut social (grâce à des formes collectives d'entrepreneuriat) et l'accès aux régimes de protection sociale. L'étude montre en particulier que l'ESS joue un rôle important pour faciliter l'accès à la protection sociale. Les OESS aident en effet les acteurs économiques à pallier l'absence ou l'insuffisance des régimes de protection sociale existants pour certaines catégories de travailleurs ou d'entrepreneurs (comme aux Philippines ou en France). En outre, les changements induits par les réformes des politiques de protection sociale (comme au Sénégal) ont donné à la majorité des travailleurs de l'économie informelle la possibilité de bénéficier pour la première fois de la couverture des mutuelles de santé.

Assurer une gouvernance participative et renouveler le dialogue social

Des modèles alternatifs de prise de décision remettent aujourd'hui en question les modèles classiques de gouvernance et de dialogue social. Dans ce sillage, l'ESS a fait de la gouvernance participative l'une de ses principales caractéristiques. La gouvernance participative peut prendre différentes formes et s'appliquer à divers degrés. Les études de cas reflètent cette diversité et ses conséquences (information des différents acteurs, méthodes d'autorégulation et de consultation, temps consacré à la gouvernance participative, rapports de pouvoir, etc.). Dans plusieurs cas, les travailleurs ont opté pour l'autogestion pour marquer leur capacité à détenir et à gérer des structures économiques. Ils voulaient également prendre leurs distances par rapport aux schémas hiérarchiques perçus comme contre-productifs (générateurs de stress et de démotivation) et comme une entrave à la fourniture de services de qualité (manque d'autonomie, dysfonctionnement des circuits d'information). L'autogestion peut toutefois ne pas convenir à toutes les entreprises ou ne pas répondre à toutes les aspirations des travailleurs. Les raisons qui motivent le choix de cette méthode de gestion sont diverses. Ce choix peut traduire la volonté de transmettre un message politique sur la capacité des travailleurs à gérer des entreprises, ou d'accroître l'efficacité et la qualité des services fournis en renforçant la cohésion et le travail en équipe, ou encore de générer une plus grande équité entre les travailleurs (notamment en termes de salaires et de conditions de travail). La gouvernance participative n'est pas toujours suffisante pour traiter toutes les questions relatives à la subordination des travailleurs : l'étude montre également que la gouvernance

participative et l'autogestion n'excluent pas par nature le dialogue social, mais obligent plutôt les acteurs à rechercher des formes innovantes de dialogue social.

Combiner performance économique durable et objectifs sociaux

Plusieurs OESS étudiées ici affichent un développement et une performance économique qui leur permettent d'être financièrement autonomes et qui présentent des garanties de pérennité. Cette réussite s'obtient souvent en identifiant le bon type de service ou de bien à fournir aux membres, à la communauté et/ou à la clientèle, et en faisant les bons choix au regard des principes de l'ESS et des capacités des acteurs concernés. D'autres entreprises d'ESS ont plus de difficultés à atteindre des niveaux de performance à la hauteur de leurs ambitions, notamment en termes d'emploi. Ces difficultés s'expliquent souvent par l'histoire de ces entreprises (comme dans le cas des entreprises rachetées) et par la nature des compétences des travailleurs. Pour ces entreprises, le processus de transition est fragile et peut nécessiter un soutien externe, notamment en matière de marketing.

Trouver un sens au travail

Par les services qu'elle offre et ses choix organisationnels, l'ESS répond aux besoins et aux aspirations de travailleurs et de la société en termes de sens à donner au travail. L'étude révèle un très bon niveau de satisfaction lié aux conditions de travail et au sentiment de travailler à des fins utiles, en particulier par rapport aux fonctions similaires occupées auparavant dans des structures privées ou publiques classiques. Trouver du sens peut se traduire de différentes façons : contribuer à une société plus solidaire en facilitant l'accès aux services de santé pour tous (notamment les plus vulnérables, comme les personnes âgées), pratiquer l'autodétermination et la concertation, trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, soutenir les groupes vulnérables dans le respect de leur autonomie, de leurs aspirations et de leurs rêves, contribuer à la viabilité environnementale. Ce sentiment ne se produit pas par magie. Il est le fruit d'efforts pour concevoir des modèles financiers crédibles et durables, en trouvant le juste équilibre entre l'engagement sociétal et les conditions de travail, mais aussi par la mise en œuvre d'outils pratiques permettant à l'ESS d'être efficace et efficiente tant au niveau individuel qu'au niveau collectif.

Préfigurer la société de réseau

Les OESS n'opèrent pas de façon isolée. Elles ont des relations commerciales avec des entreprises privées à but lucratif (classiques) et elles agissent en vertu des cadres de politique publique applicables. Le nombre croissant de partenariats associant différents types d'organisations favorise le décroisement et l'interaction (et éventuellement la convergence) entre des acteurs ayant des logiques d'action et des cultures organisationnelles différentes. Dans les pays à revenu élevé en particulier, l'ESS montre que des services d'appui sur mesure et un environnement favorable (créé grâce à des partenariats entre acteurs publics et privés) peuvent faire la différence, par exemple en permettant aux groupes vulnérables de faire leurs propres choix professionnels et de commencer une carrière, ou en facilitant le financement participatif d'initiatives dans les pays du Sud via des plateformes en ligne afin de rendre plus durable la philanthropie individuelle. Ce faisant, l'ESS perpétue également une longue tradition de laboratoire d'idées et de pratiques qui se propagent souvent au secteur public et au secteur privé à but lucratif.

Un instrument politique et un partenaire politique

L'étude montre également comment un cadre politique reconnaissant la valeur ajoutée de l'ESS en termes d'emploi et de protection sociale peut créer des conditions favorables lui permettant de contribuer à résoudre les problèmes de société. Dans presque tous les pays couverts par l'étude, les stratégies d'ESS (ou les politiques connexes relatives à des formes organisationnelles spécifiques) sont étroitement liées aux perspectives d'emploi, notamment pour les groupes vulnérables : chômeurs de longue durée, personnes en situation de handicap, travailleurs peu qualifiés, femmes, etc. En outre, certaines formes spécifiques d'entreprises (coopératives de travailleurs et entreprises sociales en particulier) sont encouragées par les politiques publiques à concevoir des initiatives commerciales selon des modalités impliquant les travailleurs et les autres parties prenantes (communautés, bénéficiaires) dans les processus décisionnels. Dans des pays comme la Belgique et les Pays-Bas, les politiques publiques promeuvent et soutiennent l'ESS en tant que moyen de renforcer l'entrepreneuriat durable et rentable sur le plan économique, humain et environnemental. En France, au Sénégal ou en Argentine, les politiques publiques promeuvent et soutiennent l'ESS pour renforcer le développement économique local (renforcement des réseaux locaux d'OESS, accès aux marchés publics, etc.). Au Sénégal, en Belgique et en République de Corée, des politiques publiques encouragent et soutiennent explicitement l'ESS dans le but d'offrir des services sociaux aux personnes âgées, de créer des emplois pour les groupes vulnérables et de donner accès à la protection sociale en matière de santé.

Les entreprises d'ESS peuvent être soutenues par des fonds publics pour différents motifs : prestation de services publics généraux, appui au développement de l'ESS ou difficultés temporaires rencontrées par les OESS, etc. Les politiques publiques sont particulièrement efficaces lorsqu'elles sont conçues pour permettre à l'ESS de jouer un rôle efficace et utile d'intérêt général tout en étant reconnue et soutenue dans sa spécificité et sa logique propre. Cependant, lorsque l'ESS est réduite à une fonction de prestataire de services, elle court le risque d'attirer une catégorie d'« opportunistes » (acteurs qui n'opèrent pas selon les principes de l'ESS mais cherchent à capter les marchés publics) et de voir les acteurs d'ESS perdre leur caractère spécifique dans la recherche d'équilibre entre leur survie économique et leurs objectifs sociaux. Les partenariats avec le secteur privé classique peuvent résulter à la fois de motivations commerciales et philanthropiques. Les politiques publiques, les accords et les partenariats, que ce soit avec le secteur privé ou le secteur public, peuvent connaître une évolution qui finit par compromettre l'ESS ou les objectifs économiques et sociaux qu'elle poursuit. Il est donc important de permettre aux différents acteurs de débattre à tout moment des objectifs communs poursuivis et des besoins sociétaux visés par leur action. Ces échanges doivent tenir compte de la vision, des motivations et des attentes politiques à long terme de chacune des parties prenantes.

Obligations réciproques dans le cadre de nouveaux modèles de financement

Financement participatif, monnaie complémentaire, obligations à impact social, modèles financiers originaux (comme la tarification forfaitaire en santé), subventions : l'ESS est une source majeure d'innovation en matière de financement des politiques sociales. Outre l'apport de fonds principaux ou complémentaires aux entreprises d'ESS ou aux entrepreneurs individuels, ces modèles financiers innovants ont pour point commun de réunir des acteurs de différents horizons (p. ex. ESS, systèmes de sécurité sociale, ministères,

secteur bancaire et investisseurs privés individuels ou institutionnels). Là encore, de la conception à l'évaluation des mécanismes mis en œuvre, ces dispositifs multi-acteurs permettent d'engager un dialogue autour d'enjeux sociétaux clés : analyse des causes des problèmes sociétaux et réponse à apporter, évaluation des progrès, niveaux et partage des responsabilités et risques (individuels et/ou collectifs), notion de bénéfices et de retour sur investissement, performance, rentabilité, propriété et gouvernance. En période de crise et d'incertitude, ce type de dialogue multilatéral pourrait s'avérer utile pour trouver de nouveaux horizons dans un paysage professionnel en mutation rapide et pour faire face aux réactions brutales que ces changements peuvent engendrer.

L'ESS pourrait à la fois anticiper positivement l'évolution du monde du travail et y apporter une réponse plus protectrice. Mais quels que soient les moteurs initiaux, cette étude montre que l'ESS peut inciter les acteurs économiques et sociaux à élargir l'éventail des approches de la création de richesse et de l'innovation afin de répondre aux tendances qui s'avèrent préjudiciables aux droits des entrepreneurs et des travailleurs et au développement durable des sociétés. Il est certes possible de faire valoir qu'une étude basée sur douze cas invite à rester humble en matière de représentativité statistique. Ces douze cas reflètent cependant la diversité des contextes, des secteurs et des stratégies dans lesquels les OESS évoluent aujourd'hui. Dans des environnements à la fois favorables et exigeants, les OESS s'avèrent jouer un rôle important dans le monde du travail en mutation rapide, soit directement par le biais de leurs parties prenantes, soit indirectement par leur impact sur les sociétés dans lesquelles s'inscriront les travailleurs à l'avenir.

Recommandations

Ce rapport couvre une grande diversité de situations et de contextes qui rendent difficile la formulation de recommandations d'application générale. Cependant, nous formulons ici quelques recommandations qui semblent cruciales pour les stratégies visant à renforcer la capacité de contribution de l'ESS à l'avenir du travail.

À l'intention du secteur de l'ESS

- Au niveau national comme au niveau international, l'ESS a pour mission de **sensibiliser à la fois ses parties prenantes et le monde extérieur** au rôle qu'elle joue dans la construction de l'avenir du travail. Cette mission pédagogique est importante à la fois vis-à-vis de la société et du monde politique afin de rendre visible les réponses que peuvent apporter l'ESS et ses innovations aux défis du monde du travail. Sur le plan interne, il est également important que l'ESS mène un **travail de réflexion** pour déterminer comment renforcer certaines dimensions de l'emploi décent en son sein (protection sociale, conditions de travail par exemple).
- Les défis associés à la **transition du statut informel au statut formel** et à la lutte contre la précarité des travailleurs diffèrent selon les contextes. Avec l'introduction de nouveaux types de structures (comme les plateformes coopératives) et l'organisation des travailleurs de l'économie informelle, l'ESS pose déjà certains jalons essentiels vers une plus grande sécurité de l'emploi et des revenus et une meilleure couverture sociale. Cependant, il est

important que ces efforts ne se réduisent pas à un « nivellement par le bas » consistant à minimiser les avantages économiques et sociaux de certains travailleurs/entrepreneurs exerçant dans des secteurs qui, par exemple, grâce à l'externalisation et la flexibilité de l'emploi, continuent à générer des profits importants. L'innovation autour des nouveaux statuts des travailleurs/entrepreneurs ne doit donc pas contribuer à déconstruire les systèmes de sécurité sociale existants, mais plutôt à les réactualiser et à reconsidérer leurs modes et sources de financement à l'échelle nationale.

- L'ESS a toujours eu des difficultés à dégager et à mobiliser les **ressources financières** nécessaires à sa réussite, tant sur le plan économique que social. La rentabilité économique des activités, la qualité et l'attractivité des biens et services produits doit être une préoccupation permanente. Comme toutes les entreprises, les OESS doivent diversifier leurs activités et leurs sources de financement (publics comme privés) sans toutefois mettre en péril leur autonomie et leurs objectifs, notamment en matière d'emploi.
- De plus en plus d'initiatives d'ESS abordent les **préoccupations environnementales et le développement durable**. Cependant, les questions environnementales ne semblent pas encore suffisamment prises en compte par l'ensemble du secteur de l'ESS. Quelle que soit la branche d'activité, l'ESS doit intégrer concrètement les questions environnementales dans la mise en œuvre de ses programmes (utilisation directe et indirecte de l'eau, sources d'énergie, mobilité, nature et origine des matières premières, etc.). Les échanges de connaissances et d'expériences entre les acteurs de l'ESS dans ce domaine pourraient également contribuer à jeter des ponts entre les différents profils et générations d'acteurs.

À l'intention des gouvernements

- **Politiques et mesures de soutien à l'ESS sous toutes ses formes.** La plupart des pays ont une législation relative à certaines formes juridiques d'OESS (coopératives, entreprises sociales, mutuelles). Ces lois sont importantes pour soutenir les processus de formalisation de certaines activités économiques et pour sécuriser le statut des travailleurs, entrepreneurs, membres et utilisateurs de l'ESS. Lorsque ces cadres juridiques font défaut ou deviennent obsolètes, les gouvernements doivent systématiquement impliquer les acteurs de l'ESS concernés dans le processus d'élaboration de la législation pour s'assurer qu'elle répond aux attentes des différentes parties prenantes (notamment les travailleurs et les utilisateurs) sans bloquer l'autonomie et l'évolution des différentes formes d'ESS.
- Pour contribuer à promouvoir le développement de l'ESS, il est important que les gouvernements adoptent et financent à long terme des mesures de soutien à l'économie sociale, en reconnaissant ses spécificités et sa valeur ajoutée particulière, non seulement en termes de contribution à la création d'emplois et à la qualité des emplois, mais aussi en termes d'innovation sociale et de réponse aux défis sociaux (soins, protection sociale, insertion des groupes vulnérables sur le marché du travail, énergie renouvelable,

agro-écologie, etc.). Ces mesures peuvent être de nature fiscale (exonération de taxes, taux réduits de TVA), ou se rapporter aux marchés publics (en utilisant des clauses sociales favorisant certains prestataires de services en raison de leurs objectifs sociaux), ou encore viser à développer l'ESS (notamment en prévoyant des périodes de transition pour remplir toutes les conditions nécessaires à l'obtention d'un statut juridique donné).

- Les politiques en faveur de l'ESS ne peuvent jouer pleinement leur rôle que si elles sont **menées en cohérence les unes avec les autres**. Ce souci de cohérence nécessite un travail d'information proactif auprès de tous les ministères et organismes publics concernés (ministères de l'emploi et du travail, ministère de l'économie et des finances, ministère du commerce extérieur, ministères de l'agriculture et des entreprises, ministère de la protection sociale, etc.) ainsi que des mécanismes de coordination et de mise en œuvre visant à contrôler la cohérence.
- Lorsque **l'ESS met en œuvre des politiques publiques** (insertion des groupes vulnérables sur le marché du travail, soins, protection sociale), les gouvernements doivent veiller à ce que cette fonction ne porte pas atteinte à la stabilité des OESS (en termes d'emploi), ne les détourne pas des missions économiques, sociales et politiques qu'elles se sont données, et ne remette pas en cause leur autonomie décisionnelle. L'ESS a un rôle à jouer dans la co-construction et la mise en œuvre des politiques économiques et sociales, mais elle ne doit pas se réduire à cette fonction de délégation.
- Les **nouveaux mécanismes de financement** (monnaie complémentaire, financement participatif, OIS, tarification forfaitaire) offrant un potentiel pour l'ESS et ses utilisateurs doivent être soutenus par l'État. Toutefois, ces mécanismes doivent également faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation critiques pour déterminer dans quelle mesure ils contribuent et renforcent les missions et la logique de l'ESS, sans les détourner (notamment en termes d'évaluation des résultats, de groupes cibles sélectionnés et de niveau de performance dans le cas des OIS).
- Les États pourraient orienter davantage leurs efforts de **coopération au développement** vers les initiatives d'ESS dans les pays à faible revenu, qui sont aux prises avec les conséquences de la mondialisation (concurrence étrangère accrue, migration vers les centres urbains, désertification, etc.).

À l'intention de l'OIT

- L'OIT devrait contribuer à **fournir des informations plus systématiques et plus critiques sur l'ESS** qui pourraient être utiles aux décideurs et aux praticiens. Cet effort inclut notamment la mise à disposition de données et de statistiques solides sur l'ESS (par exemple sur les questions liées au travail).
- L'OIT pourrait également contribuer à la visibilité et à la crédibilité de l'ESS en mettant en lumière son rôle vis-à-vis de l'avenir du travail par la réalisation **d'études portant spécifiquement sur les conditions de travail au sein du**

secteur de l'ESS. Ces études sont particulièrement importantes pour s'assurer que les défis auxquels l'ESS est confrontée – en raison de sa combinaison d'objectifs sociaux et économiques – n'ont pas un effet préjudiciable sur la qualité des emplois offerts.

- En tant qu'organisation internationale tripartite ayant développé une solide expertise dans l'ESS, l'OIT est bien placée pour encourager l'ESS, les syndicats et les gouvernements à **réfléchir aux formes de dialogue social et aux modes de représentation des travailleurs adaptés à l'ESS** (dans sa diversité), qui reconnaissent à la fois la spécificité de ses processus décisionnels participatifs et les liens de subordination qui peuvent être ceux des travailleurs de l'ESS.
- L'OIT pourrait également **promouvoir les dimensions de sens et de qualité du travail** expérimentées par les acteurs de l'ESS en tant que modèle pour l'avenir du travail dans d'autres secteurs d'emploi (secteurs public et privé).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Balliester, T.; Elsheikhi, A. 2018. *The Future of Work: A Literature Review*, Working Paper 29, Département de la recherche de l'OIT, Genève, OIT
- Bateman, M. 2015. «Rebuilding solidarity-driven economies after neoliberalism: the role of cooperatives and local development states in Latin America», in Utting, P., (ed.), *Social and Solidarity Economy: Beyond the Fringe*, Londres, Zedbooks
- Bidaud, F. 2013. *Transitions vers la double performance: quelques approches sociologiques de la diffusion des pratiques agroécologiques*, Centre d'études et de perspectives. Analyse n°63, Centre d'études et de perspectives, Paris, ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
- Bidet, E.; Eum, H. 2015. *Social Enterprise in South Korea: General Presentation of the Phenomenon*, ICSEM Working Papers No. 6
- Bidet, E.; Jeong B.G. 2016. «Social enterprise and work integration of North Korean migrants in South Korea», *Contemporary Politics*, 22:4, 395-411
- Bijman J., et al. 2012. *Support for Farmers' Cooperatives*, rapport final, Université de Wageningen
- Bonner, Ch.; Spooner, D. 2011. «Organizing in the Informal Economy: A Challenge for Trade Unions», *International Politics and Society*, Vol. IPG 2/11
- Borzaga, C. (ed.). 2015. *Economia cooperativa: Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*, Trente, Terzo Rapporto Euricse
- Borzaga, C.; Poledrini, S.; Galera, G. 2017. *Social Enterprise in Italy: Typology, Diffusion and Characteristics*, Euricse Working Papers, 96/17, Trente, Euricse
- Borzaga, C.; Salvatori, G.; Bodini, R. 2017. *Social and Solidarity Economy and the Future of Work*, Euricse Working Paper pour le BIT / Bureau international du Travail, Genève, OIT
- Boulanger, V. 2017. *Transition énergétique: comment fait l'Allemagne*, Heinrich-Böll-Stiftung France
- Brolis, O.; Angel, V. 2015. «Workers' motivations and managerial practices in not-for-profit social enterprises», *EMES Conferences Selected Papers series (ECSP)*, collection «5th EMES conference held in Helsinki»
- Casini, A.; Bensliman, R.; Callorda Fossati, E.; Mahieu, C.; Degavre, F. 2018. «Is Social Innovation Fostering Satisfaction and Well-Being at Work? Insights from Employment in Social Enterprises Providing Long-Term Eldercare Services», *Voluntas*, vol. 29, n°6, p. 1244-1260
- Castel, D.; Lemoine Cl.; Durand-Delvigne A. 2011. *Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail*, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 13-2

- Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC). 2016. *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*, Bruxelles, CIRIEC/ Comité économique et social européen
- Chaves-Avila, R.; Monzon Campos, J-L. 2012. *L'économie sociale dans l'Union européenne*, Comité économique et social européen, Bruxelles
- Codagnone, C.; Martens, B. 2016. «Scoping the Sharing Economy: Origins, Definitions, Impact and Regulatory Issues», *Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper* 2016/01. JRC100369, Bruxelles, Commission européenne
- Commission européenne (CE). 2016. *A Map of Social Enterprises and their Eco-systems in Europe*, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion, Bruxelles
- Confédération Européenne des Coopératives de Production et de Travail Associé (CECOP). 2018. *CECOP's position on European Commission's public consultation on a possible EU action addressing the challenges of access to social protection for people in all forms of employment in the framework of the European Pillar of Social Rights*, Bruxelles
- Coraggio, L. 2015. «Institutionalising the social and solidarity economy in Latin America», in Utting, P., (ed.), *Social and Solidarity Economy: Beyond the Fringe*, Londres, Zedbooks
- Darko, E. et al. 2016. *Survey of social enterprise activity in South Asia and Ghana*, Research Reports and Studies, octobre 2016, Londres, British Council/ODI
- De Buysere, K.; Gajda, O.; Kleverlaan, R.; Mar, D. 2012. *A Framework for European Crowdfunding*, Working Paper, European Crowdfunding Network
- Defourny, J.; Nyssens, M. 2014. «Social Coops: When Social Enterprises Meet the Cooperative Tradition», *Journal of Entrepreneurial and Organisational Diversity*, Vol. 2, no. 2, p. 11 -33
- Defourny, J.; Nyssens, M. (2017.), «Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models», *Voluntas*, Vol. 24, No. 3, p. 1-29
- Defourny J.; Develtere P. 2008. «The Social Economy: the Worldwide Making of a Third Sector», in Defourny J.; Develtere P.; Fonteneau B.; Nyssens M. (eds). *The Worldwide Making of the Social Economy: Innovations & Changes*, Louvain, ACCO
- Degavre, F., Gambaro, L.; Simonazzi, A. 2013. «Pragmatique ou radicale ? La défamilialisation par les politiques d'aide à domicile en Europe» in Marquet, J.; Marquis, N.; Vuilleminot A-M. (eds.). *Corps soignant, corps soigné*, Louvain-la-Neuve, Academia Harmattan, pp. 267-288. (dir.). *Corps soignants, corps soignés*, Louvain-la-Neuve, Academia Lharmattan, p. 267-288
- Develtere, P.; Pollet, I.; Wanyama, F. 2008. *Cooperating out of poverty: The Renaissance of the African cooperative movement*, OIT, Genève
- Drahokoupil, J.; Piasna, A. 2019. *Work in the platform economy: Deliveroo riders in Belgium and the SMart arrangement*, Working Paper 2019.01, Bruxelles, European Trade Union Institute

- During R.; van der Jagt P. et N. de Sena, N. 2014. *Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in the Netherlands: A National Report*, projet EFESIIIS du Septième programme-cadre de l'Union européenne, Wageningen, Union européenne
- Edmiston, D.; Nicholls, A. 2018. «Social Impact Bonds: The Role of Private Capital in Outcome-Based Commissioning», *Journal of Social Policy*, vol. 47:1, p. 57-76
- Esim, S.; Katajamaki, W. 2016. *Social Innovation and the Social and Solidarity Economy*. Disponible en ligne: <https://www.thenews.coop/#!/social-the-social-economy/> [juillet 2017]
- Eum, H. 2017. *Cooperatives and Employment: a Global Report*, CICOPA & Groupe Desjardins
- Fonteneau, B.; Vaes, S.; Van Ongevalle J., 2015. «Towards redistributive social protection: insights from Senegal and Morocco», *Befind Working Paper*, n°21, Louvain, HIVA-KU-Leuven
- Fonteneau B. 2015. «Extending social protection in health through Social and Solidarity Economy: possibilities and challenges in West Africa», in Utting, P. (dir.). *Social and Solidarity Economy: Beyond the Fringe*, Londres, Zedbooks
- Gustafsson-Wright E.; Gardiner, S.; Putcha, V. 2015. *The Potential and Limitations of Impact Bonds: Lessons from the First Five Years of Experience Worldwide*, Washington, Brookings Institute
- Hossain, M.; Oparaocha, O. G. 2017. «Crowdfunding: Motives, Definitions, Typology and Ethical Challenge», *Entrepreneurship Research Journal*, 7 (2)
- Howards M. 2007. «Worker co-operatives and the phenomenon of empresas recuperadas in Argentina: an analysis of their potential for replication», *Co-operative College Paper 11*, Londres/Genève, Cooperative College/OIT
- Huybrechts, B.; Mertens, S. 2014. «The relevance of the cooperative model in the field of renewable energy», *Annals of Public & Cooperative Economics*, 85(2), p. 193-212
- KMPG. 2017. *Audit relatif à l'organisation, au fonctionnement et à la structure de coûts des maisons médicales*, Cellule stratégique – INAMI, Bruxelles, INAMI
- Le Grand J. & Bartlett W. 1993. *Quasi-markets and social policy*, MacMillan Press, Basingstoke.
- Lehner, O.M.; Nicholls, A. 2014. «Social finance and crowdfunding for social enterprises: a public-private case study providing legitimacy and leverage», *Venture Capital*, 16:3, p. 271-286
- Lévesque, B.; Fontan, J-M.; Klein, J-L. 2014. *L'innovation sociale: les marches d'une construction pratique et théorique*, Québec, Presse de l'Université du Québec
- Liettaer, B. A. 2001. *The Future of Money: Creating New Wealth, Work and a Wiser World*, Londres, Random House Business
- Logue, J.; Yates J.S. 2006. «Cooperatives, Worker-Owned Enterprises, Productivity and the International Labour Organization», *Economy and Industrial Democracy*, Vol. 27, issue 4, p. 686-690

- Magne, N. 2016. *Quelle égalité dans les SCOP ? Analyse quantitative et qualitative de la distribution des salaires et de la flexibilité de l'emploi*, Thèse de doctorat présentée pour l'obtention du titre de docteur en Sciences Économiques de l'Université de Lyon 2
- McMurtry, J. J., 2004. «Social economy as political practice», *International Journal of Social Economics*, Vol. 31 Issue: 9, p.868-878
- Monaco, M.; Pastorelli, L. 2014. «Trade unions and worker cooperatives in Europe: A win-win relationship. Maximizing social and economic potential in worker cooperatives», ETUC Working Paper, Bruxelles, ETUC
- Muller, I. 2014. «Les maisons médicales: transformation ? Innovation ? Institutionnalisation ?», Analyse de l'IHOES, n°134, Bruxelles, IHOES
- Nyssens, M.; Defourny, J. 2016. *Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models*, ICSEM Working Papers 33
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). 2013. *Job Creation through the Social Economy and Social Entrepreneurship*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques/Commission européenne/LEED
- Organisation Internationale des coopératives industrielles et de services (CICOPA). 2016. «Trade Networks in Argentina: born from solidarity and united in their fight against common challenges», *Briefing note*, novembre 2016, Bruxelles
- Organisation Internationale des coopératives industrielles et de services (CICOPA)/ COOP. 2018. *Global Study on Youth Cooperative Entrepreneurship with a Focus on Worker, Social and Independent Producers/Worker Cooperatives*, CICOPA/COOP, Bruxelles
- Organisation Internationale des coopératives industrielles et de services (CICOPA)/COOP. 2018b. *The Future of Work: where do industrial and service cooperatives stand?*, Strategic Paper, Bruxelles
- Organisation internationale du Travail (OIT). 2008. *Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable* adoptée par la Conférence internationale du Travail à sa quatre-vingt-dix-septième session, Genève
- Organisation internationale du Travail (OIT). 2013. *Providing Clean Energy and Energy Access through Cooperatives*, Unité Coopératives, Programme Emplois verts, Genève
- Organisation internationale du Travail (OIT). 2015a. *Rapport du Directeur général - L'initiative du centenaire sur l'avenir du travail*, Conférence internationale du Travail, 104e Session, 2015, Genève
- Organisation internationale du Travail (OIT). 2015b. *2015 World Employment and Social Outlook*, OIT, Genève
- Organisation internationale du Travail (OIT). 2015c. *Cooperative Responses to Refugee Crises*, Briefing Note, OIT COOP, Genève
- Organisation internationale du Travail (OIT). 2016a. «A challenging future for the employment relationship: Time for affirmation or alternatives», *Initiative du centenaire sur l'avenir du travail*, Issue Note Series 3, Genève

- Organisation internationale du Travail (OIT). 2016b. «Social contract and the future of work: Inequality, income security, labour relations and social dialogue», *Initiative du centenaire sur l'avenir du travail*, Issue Note Series 4, Genève
- Organisation internationale du Travail (OIT). 2016c. «Technological changes and work in the future: Making technology work for all», *Initiative du centenaire sur l'avenir du travail*, Issue Note Series 1, Genève
- Organisation internationale du Travail (OIT). 2016d. «The future of labour supply: Demographics, migration, unpaid work», *Initiative du centenaire sur l'avenir du travail*, Issue Note Series 2, Genève
- Organisation internationale du Travail (OIT). 2017. «Cooperation in a changing world of work: Towards a cooperative future», *Initiative du centenaire sur l'avenir du travail*, Issue Note Series 6, Genève
- Organisation internationale du Travail (OIT). 2017. *Public Policies for Social and Solidarity Economy: Assessing Progress in Seven Countries*, OIT/Bureau international du Travail, Genève
- Organisation internationale du Travail (OIT). 2017b. *Rapport initial pour la Commission mondiale sur l'avenir du travail*, Genève
- Organisation internationale du Travail (OIT). Conférence régionale «L'économie sociale - la réponse africaine à la crise mondiale», Johannesburg, 19-21 octobre 2009 – Plan d'action, Johannesburg
- Organisation internationale du Travail/Centre international de formation (OIT/CIF). 2011. *Guide 2011: Économie sociale et solidaire: notre chemin commun vers le travail décent*, Turin, OIT Centre international de formation/CIRIEC
- Patry, P. et al. 2013. «Trade union support for labour cooperatives: An experiment in cooperation between Brazil and Canada», *International Journal of Labour Research*, 5:2, p. 207-226
- Pestoff, V.; Hulgård, L. 2016. «Participatory Governance in Social Enterprise», *Voluntas*, Vol. 27 (4), p. 1742-1759
- Pethel, T. 2015. *Les coopératives agricoles dans la transition agroécologique*, Entraide & Fraternité, Bruxelles, Entraide & Fraternité
- Quiñones, B. 2015. *Public policies for the Social and Solidarity Economy: Towards a favourable environment. The case of the Philippines*, Genève, OIT/CIF
- Quiñones, B. 2015b. *Social and Solidarity Economy in Asia: A South-South and Triangular Cooperation Perspective*, Genève: OIT
- Roelants, B., Huynsik, E.; Terrassi, E. 2015. *Cooperatives and Employment: a Global Report*, CICOPA & Groupe Desjardins
- Ruggeri, A. 2014. *Informe del IV relevamiento de empresas recuperadas in la Argentina*, Buenos Aires
- Scholz, T. 2016. *Platform Cooperativism: Challenging the Corporate Sharing Economy*, Rosa Luxemburg Stiftung, New York Office

- Schwettman, J. 2015. *Cooperatives and the Future of Work*, Working Paper, non publié, OIT
- Selloni, D. 2017. *CoDesign for Public-Interest Services*, Research for Development, Springer International Publishing
- Service de recherche du Parlement européen. 2018. *The Impact of New Technologies on the Labour market and the social economy*, IP/G/STOA/FWC/2013-001/LOT 8/C1, Bruxelles, Unité de prospective scientifique, Parlement européen, Bruxelles
- Social Economy Europe. 2013. «Position Paper – Crowdfunding», décembre 2013, Bruxelles
- Song, I. B. 2013. «A New Paradigm of the Small Business Start up: Focusing on the Enactment of the Framework Act on Cooperatives (FAC) in South Korea», *Journal of Convergence Information Technology*, Vol. 8, n°14, p. 590–597
- Thomas, F. 2015. *L'économie sociale et solidaire: un levier de changement ?*, Alternative Sud, vol. XXII, n°2, Louvain-La-Neuve CETRI-Syllepse
- Utting, P. (ed.). 2015. *Social and Solidarity Economy: Beyond the Fringe*, Londres, Zed Books
- Vallet, G. 2016. «A local money to stabilize capitalism: the underestimated case of the WIR», *Economy and Society*, Vol 45, 3-4, p. 479-504
- Vaughan, R.; Hawksorth, J. 2014. *The Sharing Economy: How Will it Disrupt Your Business? Megatrends: the collisions*, Londres, PriceWaterhouse&Cooper
- Verloop, W.; Van Dijk, M.; Carsouw, R.; van der Molen, O. 2011. *Opportunities for the Dutch Social Enterprise Sector*, Amsterdam, McKinsey
- Wilkinson, C.; Medhurst, J.; Henry, N.; Wihlborg, M.; Braithwaite, B.W. 2014. *A Map of Social Enterprises and their Eco-systems in Europe: Executive summary*, Bruxelles, Commission européenne

ANNEXES

Annexe A

Cadre d'étude général et questions de recherche

Principaux domaines de changement	Questions de recherche
Travail et société	Dans quelle mesure les OESS développent-elles de nouvelles pratiques pour redéfinir la fonction et la place du travail dans la société? Comment les acteurs de l'ESS se proposent-ils de rétablir le lien entre l'environnement de travail et les communautés? Comment l'ESS contribue-t-elle à l'économie du savoir (économie basée sur la connaissance humaine et sur la technologie)? Dans quelle mesure la réglementation actuelle renforce-t-elle la capacité de l'ESS à apporter une réponse aux défis de l'avenir du travail?
Emplois décents pour tous	Comment l'ESS contribue-t-elle à la création d'emplois dans de nouveaux secteurs d'activité? Quelles sont les caractéristiques de ces emplois (p. ex. qualité, type de contrat de travail)? Comment ces emplois sont-ils financés? Comment l'ESS contribue-t-elle à relever, par exemple, les défis sociétaux et environnementaux tout en créant des emplois décents (économie verte, économie solidaire)? Comment l'ESS concilie-t-elle la révolution technologique avec la création, la préservation et la négociation d'emplois décents? Comment les OESS investissent-elles dans les compétences de pointe requises par l'économie du savoir (par exemple en termes de contribution à la formation des groupes défavorisés ou exclus)? Comment et dans quelle mesure l'ESS assiste-t-elle des personnes vulnérables et des populations socialement exclues : jeunes, femmes, personnes handicapées et personnes âgées? Comment l'ESS contribue-t-elle à sécuriser le travail des travailleurs à risque (travailleurs indépendants, personnes âgées, jeunes en milieu rural, travailleurs de la « gig economy », travailleurs du secteur informel, réfugiés et immigrants (récents))? En quoi les mécanismes et instruments de finance solidaire alternatifs encouragent-ils les acteurs de l'ESS à renforcer leur impact sur l'emploi et le travail décent?
Organisation du travail et de la production	Comment les OESS contribuent-elles à améliorer l'accès aux services financiers d'autres OESS ou d'autres types d'entreprises? Dans quelle mesure les acteurs de l'ESS collaborent-ils avec le secteur privé (p. ex. investisseurs d'impact, obligations sociales)? Quels résultats les acteurs de l'ESS obtiennent-ils en termes d'emplois décents (notamment sécurité de l'emploi et accès à la protection sociale)? Comment l'ESS favorise-t-elle la transition du travail informel au travail formel? Comment les acteurs de l'ESS s'assurent-ils que le financement ne constitue pas un obstacle à leur autonomie dans les processus décisionnels participatifs? Comment les OESS arrivent-elles à concilier l'internationalisation des systèmes de production avec le respect de leurs principes opérationnels et la garantie d'un travail décent tout au long de la chaîne de production et d'approvisionnement (p. ex. par le commerce inter-coopératif)?
Gouvernance du travail	Comment les acteurs de l'ESS assurent-ils une juste représentation de toutes les parties prenantes (et en particulier des salariés) dans le dialogue social au sein des organisations?

Annexe B

Synthèse générale des macro-tendances affectant le monde du travail

Macro-tendances	Exemples de signes
Tendances environnementales	Modes de production affectés par le climat (sécheresse, érosion des sols, gel, eau salée) Pénurie de matières premières et de carburant Gestion des déchets, économie circulaire Risques pour la santé liés à l'industrie nucléaire et chimique
Tendances démographiques	Immigration (soudaine - graduelle) Intégration (cohabitation, multiculturalisme) Vieillesse de la population Population jeune (explosion démographique)
Tendances économiques	Baisse des prix des produits agricoles Concurrence étrangère (riz, légumes, aliments de base, viande, poisson, etc.) Délocalisation de segments de production Volatilité des investissements (effet de la spéculation, capital restant dans la sphère de la circulation) Augmentation du prix du foncier due aux investisseurs étrangers qui rend l'acquisition de terres hors de portée des populations locales
Tendances technologiques	Répercussions sur la qualité de l'emploi, surtout au vu de la tendance actuelle à la polarisation de l'emploi Ajustements sociaux et économiques induits par les progrès technologiques (p. ex. nouvelles exigences de compétences, relocalisation géographique) Effets des nouvelles formes d'économie (plateformes en ligne, par exemple, Uber, Airbnb, Amazon, streaming, etc.) sur les secteurs traditionnels (taxis, hôtels, vidéothèques, musique et cinéma, etc.) (Re)répartition des gains de productivité entre les différents groupes économiques et sociaux, compte tenu de la tendance mondiale à l'aggravation des inégalités de revenus

Annexe C

Fiches descriptives des études de cas

Buzinezzclub, Pays-Bas

Type d'OESS, forme juridique et origine

Buzinezzclub est une entreprise sociale au statut de société à responsabilité limitée. Parallèlement, c'est aussi une fondation qui peut recevoir des fonds, des dons ou des subventions. Les dirigeants actuels de Buzinezzclub ont une culture d'entrepreneurs. En réponse à l'appel du gouvernement, ils se sont impliqués dans des projets d'insertion des jeunes sur le marché du travail, qui sont ensuite devenus leur activité principale. Buzinezzclub a démarré en 2009 en tant qu'entreprise sociale.

Activités

Buzinezzclub organise des programmes de formation intensive pour les jeunes de 18 à 30 ans qui ne sont ni en emploi, ni en éducation, ni en formation, visant à les orienter vers l'entrepreneuriat, un emploi motivant ou une formation. De nombreux membres du groupe cible sont issus de l'immigration et ont souvent des antécédents de délinquance ou un cursus qui les empêchent d'intégrer normalement le marché du travail. Chaque cohorte reçoit une formation quotidienne pendant 16 semaines et fait l'objet d'un suivi étroit pendant six mois. Si besoin, le soutien se poursuit pendant trois ans après le début de la formation. Les stagiaires sont considérés comme membres (à vie) du «club». Cette approche intensive a permis d'obtenir un taux de réussite de 60 pour cent après six mois. Le soutien est considéré comme réussi lorsque le jeune ne vit plus à la charge de la société, c'est-à-dire se trouve en emploi ou en formation professionnelle. Au fil des ans, plus de 1 000 bénéficiaires de la formation ont ainsi trouvé un emploi adapté et durable.

Acteurs et financement

L'activité de Buzinezzclub s'ancre dans un contexte municipal. La commune sélectionne le groupe cible parmi les personnes «difficiles à employer» bénéficiaires de l'aide sociale. Buzinezzclub emploie 23 employés permanents (des cadres et des formateurs répartis sur différents sites) et un groupe d'une centaine de bénévoles, pour la plupart des professionnels retraités, qui assurent l'accompagnement personnel et l'encadrement pendant une période prolongée. Les activités sont financées par le biais des OIS, un mécanisme dans lequel Buzinezzclub joue le rôle de prestataire de services, le gouvernement municipal le rôle de bailleur de fonds et les investisseurs privés (banques et fondations) le rôle de fournisseurs de capitaux. Un évaluateur indépendant mesure les résultats (proportion de stagiaires ayant trouvé un emploi), dont le niveau détermine le remboursement des investisseurs par le bailleur de fonds. Les OIS ont été utilisés avec succès à Eindhoven, Rotterdam, Utrecht, La Haye et Amsterdam.

Intérêt du cas

Le cas de Buzinezzclub reflète la diversité des rôles et des activités que les OESS peuvent assurer. Mettre l'accent sur l'esprit d'entreprise plutôt que sur l'emploi s'est avéré être un élément motivant pour le groupe cible et explique en partie le succès de l'entreprise. Un autre élément intéressant est l'approche multipartite sur laquelle repose le mécanisme de financement des OIS. Le cas Buzinezzclub offre ainsi l'occasion d'analyser dans quelles conditions les OIS peuvent être considérées comme une option pertinente de financement solidaire.

Coopérative Fédérative des Acteurs de l'Horticulture du Sénégal, Sénégal

Type d'OESS, forme juridique et origine

Créée en 2010, la Coopérative Fédérative des Acteurs de l'Horticulture du Sénégal (CFAHS) est une fédération de 76 unions coopératives de producteurs horticoles.

Activités

La CFAHS a été créée pour remédier à la forte fragmentation du secteur horticole (beaucoup de petits producteurs non organisés) et pour organiser et soutenir la chaîne de valeur horticole.

La CFAHS souhaitait également réduire les importations de produits horticoles considérant que la plupart des produits horticoles importés sont également cultivés et vendus par de petits agriculteurs sénégalais. Ayant fixé comme objectif de réduire de 50 pour cent le niveau des produits agricoles importés au Sénégal, elle a développé une gamme de services à l'intention de ses membres : modernisation, formation, commercialisation, appui à l'amélioration de la qualité des produits, etc. Les efforts de la CFAHS s'inscrivent également dans le cadre du plan gouvernemental actuel (« Plan Sénégal Émergent ») visant à renforcer la productivité de l'agriculture sénégalaise tout en soutenant les petites entreprises agricoles. Globalement, la production horticole du Sénégal est passée de 950 000 tonnes en 2013 à 1 206 810 tonnes en 2016, soit une augmentation de 27 pour cent. Cette croissance démontre la capacité d'une organisation comme la CFAHS à fédérer ses acteurs. Ses dirigeants estiment que les efforts d'organisation de la filière horticole ont contribué à la création de 10 000 emplois.

Acteurs et financement

La CFAHS dépend encore principalement des financements de la coopération internationale (qui appuie son développement institutionnel et opérationnel en tant qu'acteur structurant de la chaîne de valeur horticole). Un tel financement est considéré comme crucial à court terme, mais n'est pas viable à long terme. La coopérative, qui soutient la commercialisation de la production de ses membres, est en partenariat avec le port de Dakar et avec des grossistes qui facilitent son accès aux marchés étrangers (Arabie Saoudite et Europe en particulier).

Intérêt du cas

Le cas de la CFAHS est un bon exemple de coopérative organisant et soutenant la chaîne de valeur horticole pour contribuer à l'objectif national de réduction des importations de produits horticoles au Sénégal.

Coopérative Taitmatine, Maroc

Type d'OESS, forme juridique et origine

Créée en 2002 dans le village de Tout (2 817 habitants), la Coopérative **Taitmatine** regroupe 102 femmes qui transforment l'huile d'argan pour fabriquer une variété de produits commercialisés par la coopérative sur le marché national et international.

Activités

Les principales activités de la Coopérative Taitmatine comprennent:

- Production, transformation et commercialisation d'huile d'argan biologique et de produits dérivés (produits alimentaires et cosmétiques)
- Replantation d'arganiers et de pépinières
- Appui à la mécanisation de tâches spécifiques
- Marketing, emballage et communication

La coopérative a également créé un fonds social financé par les activités des coopératives (notamment les activités de commerce équitable et les revenus provenant de la vente de «tourteaux» issus de la production d'huile d'argan). Ce fonds social a pour but de couvrir le coût de l'achat de médicaments par les membres (par le biais d'un partenariat avec une pharmacie locale) et d'apporter un soutien financier aux membres en cas d'événements particuliers (décès, naissance, etc.). Des services sociaux ciblant les femmes vulnérables (souvent analphabètes et devant s'occuper de leurs enfants) sont également fournis afin de faciliter leurs activités économiques.

L'existence de la Coopérative Taitmatine a créé une émulation dans le village qui a conduit à la création de trois autres coopératives (production d'huile naturelle, broyage de noix d'argan et coopératives d'élevage bovin et laitier) et de 17 associations opérant dans les domaines de l'eau potable, de l'irrigation, de l'électrification, de l'éducation, des services sociaux, du tourisme rural et de la protection environnementale. En tant que coopérative «première», Taitmatine soutient ces nouvelles structures et s'y implique, et ses dirigeants participent au conseil du village.

Acteurs et financement

Entre 2002 et 2012, le soutien extérieur de fondations privées et d'agences de coopération internationale a clairement contribué à la création et à la consolidation de la coopérative. Aujourd'hui, la coopérative semble financièrement autonome, mais doit encore remédier à ses faiblesses de gestion et de gouvernance pour développer une stratégie financière à long terme.

Intérêt du cas

La Coopérative Taitmatine est une coopérative de taille moyenne qui offre aux femmes la possibilité de mener leurs propres activités et de percevoir leurs propres revenus. Au-delà des opportunités économiques, la coopérative démontre la capacité de l'ESS à renforcer l'autonomie des femmes et à créer une dynamique sociale et économique au niveau local.

COOPETIC, France

Type d'OESS, forme juridique et origine

Le groupe COOPETIC est une coopérative d'activités et d'emploi française créée en 2010. Elle regroupe 150 entrepreneurs/membres et emploie neuf personnes. COOPETIC couvre plusieurs secteurs : médias (agence de presse coopérative et projets plurimédia), professions numériques, production audiovisuelle. COOPETIC permet aux entrepreneurs de la « *gig economy* » de bénéficier d'un contrat de travail tout en conservant leur autonomie d'entrepreneur. Grâce au contrat de travail, les entrepreneurs bénéficient d'une meilleure protection sociale, notamment en conservant leurs droits aux allocations chômage. Pour les chômeurs, COOPETIC offre également la possibilité de développer une activité économique (et de recevoir des conseils et un soutien) tout en continuant de percevoir les allocations chômage.

Activités

- COOPETIC offre à ses membres une gamme de services de support:
- Support administratif (facturation et suivi)
- Support juridique (information, formation)
- Coordination des réponses aux appels d'offres
- Services de formation : gestion de projet, administration, formation
- Infrastructure technique (audiovisuel)

Lorsqu'un membre de COOPETIC fournit un service à un client, ce dernier signe un devis et une facture, les renvoie à COOPETIC et procède au règlement selon les conditions générales applicables. La somme des montants perçus par l'entrepreneur constituera son chiffre d'affaires et servira à payer la cotisation à la coopérative (pourcentage utilisé pour payer les services communs de COOPETIC, soit 11 pour cent du chiffre d'affaires brut), les frais professionnels, les salaires et cotisations sociales, et à constituer des réserves. L'activité de chaque entrepreneur est hébergée fiscalement, juridiquement et administrativement au sein de COOPETIC.

Intérêt du cas

Les motivations des membres sont principalement de deux types : premièrement, sortir de l'isolement dans lequel ils exercent leurs services de conseil ou leurs services ponctuels, et deuxièmement, retrouver une sécurité d'emploi et de revenu en conservant leur droit aux allocations chômage. COOPETIC cherche également à développer l'activité économique de ses membres en favorisant leur mise en réseau afin d'encourager les échanges et le développement d'activités économiques communes (p. ex. par le biais de réponses conjointes à des appels d'offres ou marchés publics).

Housing and Welfare Self-Sufficiency Enterprises, **République de Corée**

Type d'OESS, forme juridique et origine

Les *Housing Welfare Self-Sufficiency Enterprises* (HWSSE) sont nées au milieu des années 2000 de l'initiative des habitants de quartiers pauvres et de mouvements sociaux cherchant à créer des emplois grâce aux coopératives tout en améliorant les conditions de logement. Ces initiatives ont été progressivement prises en compte par les politiques publiques ciblant à la fois la création d'emplois et le logement social. Il existe aujourd'hui 177 HWSSE qui créent des emplois directs ou indirects.

Activités

Les HWSSE offrent des services et des opportunités d'emploi aux groupes défavorisés. Elles sont étroitement liées au système public de protection sociale, tant en termes d'emploi (elles ciblent les bénéficiaires du revenu minimum garanti) qu'en termes de services aux bénéficiaires des programmes d'aide au logement. Pour bénéficier de l'accès aux marchés publics et d'un soutien financier de l'État, les HWSSE doivent employer au moins deux salariés et compter au moins un tiers de salariés bénéficiaires du revenu minimum garanti. On estime à près de 1 200 le nombre d'emplois permanents (ouvriers ou employés de bureau) créés par les HWSSE. Dans le secteur de la construction, où les entreprises emploient généralement peu de travailleurs et dans des conditions précaires (comme travailleurs journaliers), les coopératives sociales se distinguent avec une moyenne de 6,9 travailleurs par entreprise (2016).

Les HWSSE forment des réseaux au niveau national et régional, non seulement pour soutenir leurs activités en fournissant des services communs et en menant des activités de plaidoyer, mais aussi pour favoriser des interactions dynamiques entre les mouvements sociaux, les HWSSE et les autorités publiques. Ces alliances sont particulièrement importantes pour maintenir l'objectif d'intérêt général des HWSSE et pour établir des liens avec d'autres organisations de la société civile. En outre, la coopérative sociale des HWSSE a développé des partenariats avec des entreprises publiques ou privées dans le cadre d'initiatives de RSE. Coordonnées par le *Energy Welfare Centre* géré par les réseaux nationaux et régionaux de HWSSE, les subventions du secteur privé (dans le cadre de la RSE) ont été principalement utilisées pour financer des activités visant à réduire la consommation d'énergie domestique. En 2016, les ressources perçues via ce canal représentaient 84,45 pour cent des revenus de la coopérative sociale des HWSSE.

Acteurs et financement

Les chiffres montrent une diversification progressive des sources de financement dans le temps. En 2007, la part des fonds publics (allocation logement en nature, financement de travaux par les municipalités ou par le gouvernement) était de 72 pour cent, contre moins de 50 pour cent en 2012. Cette diversification a été rendue possible par la professionnalisation des services (amélioration de l'accès aux marchés conventionnels) et les efforts des réseaux de HWSSE nationaux et régionaux pour créer une offre spécifique de services destinée à soutenir la réduction de la consommation énergétique et la sollicitation d'actions de RSE auprès des entreprises privées.

Intérêt du cas

Le cas des HWSSE illustre comment les OESS peuvent être développées et structurées par la volonté et la participation de différents acteurs, en l'occurrence les mouvements sociaux, les entreprises, les citoyens et les pouvoirs publics. Il montre également les défis que doivent relever ces entreprises pour devenir compétitives sur le marché tout en remplissant leur mission sociale envers les travailleurs vulnérables.

Maison médicale de Ransart, Belgique

Type d'OESS, forme juridique et origine

La **Maison médicale de Ransart**, qui a un statut d'association à but non lucratif, a été créée en 1991 par un groupe de médecins généralistes dans la région de Charleroi (Belgique). Ces médecins voulaient pratiquer la médecine générale dans un cadre collectif et mettre en œuvre une approche pluridisciplinaire et globale de la santé et des patients. Ce centre de soins s'inscrit dans une dynamique plus large qui a pris forme en Belgique dans les années 1980. Actuellement, 142 centres de soins primaires sont ouverts. Ces centres couvrent un total de 350 000 patients et emploient près de 2 000 personnes. L'une des particularités de ces centres est l'application d'une tarification forfaitaire (dans 85 pour cent des cas) qui a pour but d'élargir l'accès aux soins.

Activités

La Maison médicale emploie 20 personnes. Dès sa création, le personnel a opté pour un modèle d'autogestion conforme à l'approche médicale pluridisciplinaire et centrée sur le patient privilégiée par l'association. Ce choix lui a aussi permis d'éviter la hiérarchie classique – à la fois symbolique et formelle – entre les médecins et les infirmières, ou d'autres praticiens, qui caractérise habituellement les structures médicales. Le centre compte actuellement 3 500 patients inscrits. Le forfait versé par la sécurité sociale belge couvre les consultations médicales générales et les soins infirmiers (dispensés à domicile ou au centre). Dans la pratique, les services offerts aux patients dans le cadre de l'approche pluridisciplinaire sont beaucoup plus nombreux (visites à domicile, services psychologiques, activités sociales, groupes d'entraide, etc.). Le centre organise également des visites d'infirmières au domicile des personnes âgées. Dans le secteur traditionnel, les visites à domicile se limitent très souvent à des soins purement techniques, faute de temps et de ressources. Les visites organisées par la Maison médicale de Ransart chez les personnes âgées se caractérisent par une durée plus longue (les infirmières prenant le temps d'accorder aussi de l'attention aux besoins psychologiques), une coordination entre les médecins généralistes et les infirmières, et une mise en réseau avec les services sociaux pour tout besoin supplémentaire observé lors des visites.

Acteurs et financement

Le forfait est défini sur la base d'un contrat tripartite qui lie un centre de soins primaires, le patient et sa mutuelle de santé (prestataire d'assurance à but non lucratif). Pour s'inscrire dans un centre de soins primaires, un patient doit résider dans la zone couverte par le centre et être assuré par l'une des mutuelles de santé à but non lucratif reconnues. Si le patient souhaite consulter un praticien autre que ceux du centre de soins primaires, soit il ne sera pas remboursé par sa mutuelle de santé, soit il devra se désinscrire au préalable du centre de soins primaires. Les patients n'ont rien à payer pour la consultation. Chaque mois, les centres de soins primaires facturent aux assureurs les montants forfaitaires applicables au sein des centres (selon les soins dispensés : médecine générale, soins infirmiers ou physiothérapie) pour le nombre de personnes inscrites (que les patients aient reçu ou non des services).

Intérêt du cas

Comme les autres centres de soins de santé primaires en Belgique, la Maison médicale de Ransart est un exemple intéressant à plusieurs titres : elle montre qu'on peut pratiquer la médecine et dispenser des soins paramédicaux dans une approche globale et interdisciplinaire, adopter un modèle d'autogestion conforme à l'éthique médicale pratiquée, et utiliser une tarification forfaitaire pour élargir l'accès aux soins.

1%Club, Pays-Bas

Type d'OESS, forme juridique et origine

En activité depuis 2009, 1%Club est une entreprise sociale basée à Amsterdam. Ses fondateurs ont une expérience de la coopération au développement. Leur initiative combine deux grandes tendances actuelles de la société : les possibilités de communication et de coopération offertes par Internet d'une part, et le souhait croissant des citoyens d'avoir une influence personnelle sur la coopération au développement et de voir ce que devient leur argent d'autre part. L'entreprise est juridiquement constituée d'une fondation et d'une société anonyme, combinant impact social et rentabilité.

Activités

1%Club est principalement une plateforme en ligne de **financement participatif** qui vise à soutenir de petits projets offrant des résultats durables sur le plan socio-économique plutôt que sur le plan des bénéfices générés. Les donateurs peuvent offrir 1 pour cent de leur temps, de leur revenu ou de leurs connaissances à un projet de développement de leur choix. L'accent est mis sur l'établissement de liens directs entre les donateurs et les bénéficiaires, la transparence des flux financiers et l'autonomie. Depuis 2011, 1%Club a étendu ses opérations par le biais d'initiatives hors ligne en Afrique et de méthodes de cofinancement (le candidat doit prouver qu'il peut générer un soutien local suffisant pour l'entreprise). Ce développement a conduit à la création d'un réseau panafricain de 57 centres d'innovation technologique dans 24 pays africains. Chaque centre sert de plateforme commune pour les entrepreneurs, les experts en technologie et les investisseurs. L'objectif primordial est l'innovation technologique locale. Nailab, le centre d'innovation de Nairobi, a lancé une cinquantaine d'entreprises performantes, créant ainsi 500 emplois (si l'on tient compte des effets multiplicateurs).

Acteurs et financement

Sur le site web, les donateurs et autres visiteurs peuvent à tout moment suivre l'avancement du projet qu'ils soutiennent. Les personnes qui dirigent les projets doivent fournir des informations détaillées sur leurs motivations, leurs décisions et les progrès accomplis. Les conditions pour présenter un projet sur la plateforme de 1%Club sont les suivantes: les initiateurs doivent résider dans un pays en développement ; les projets doivent être d'envergure limitée, concrets et temporaires ; ils ne peuvent recevoir qu'un maximum de 5 000 € de 1%Club et doivent régulièrement mettre à jour leurs informations sur le site. Les projets idéologiques militants et les entreprises poursuivant uniquement un objectif de rentabilité économique (sans ancrage dans la communauté) sont exclus.

Intérêt du cas

1%Club est un bon exemple d'utilisation du potentiel d'Internet. Le financement participatif et la mise en relation directe des parties prenantes (donateurs privés et bénéficiaires privés) offrent des possibilités intéressantes pour valoriser et susciter des initiatives ayant un impact potentiellement important en termes de retombées économiques et d'emploi.

Coopérative polyvalente Payoga-Kapatagan (PK-MPC), Philippines

Type d'OESS, forme juridique et origine

PK-MPC a initialement été créée en 1985 en tant qu'ONG de développement par des missionnaires belges en partenariat avec une organisation paroissiale locale à Gamu, dans la province d'Isabela. L'objectif était d'aider les petits agriculteurs en offrant une éducation gratuite aux enfants qu'ils n'avaient pas les moyens de scolariser. Après avoir fusionné avec un autre projet (Kapatagan) en 1992, PK-MPC a été constituée en tant que coopérative polyvalente.

Groupes cibles et activités

Les groupes cibles sont les métayers qui cultivent le riz et le maïs et les petits éleveurs de bétail. Beaucoup sont lourdement endettés envers leur propriétaire foncier ou des négociants. Les activités actuelles comprennent (1) la production et la commercialisation d'engrais biologique, (2) une ferme biologique modèle, (3) un programme de distribution du bétail (chèvres, poulets et porcs), (4) des services de microfinance, (5) le commerce et la commercialisation des produits, et (6) des programmes de formation.

Acteurs et financement

PK-MPC compte sept employés permanents, trois travailleurs agricoles (ferme modèle) et 70 travailleurs saisonniers. Les membres de PK-MPC sont regroupés en 225 groupes de 15 membres chacun, qui se réunissent deux fois par an en assemblée générale, laquelle élit le conseil d'administration. PK-MPC a des partenaires dans le secteur privé qui fournissent les intrants et achètent les produits des membres (cultures et bétail). PK-MPC s'engage activement dans des partenariats avec des investisseurs d'impact social situés à la fois aux Philippines (ministère de l'Agriculture) et à l'étranger.

Intérêt du cas

Compte tenu de son contexte géographique, PK-MPC est une entreprise remarquable à plusieurs titres. En termes d'emploi, elle garantit un revenu à plus de 3 000 familles, sans compter le recrutement de travailleurs saisonniers pour collecter les déchets entre les saisons de récolte. Les ménages agricoles de la province d'Isabela opèrent généralement dans le secteur informel. En devenant membres de PK-MPC, ils entament leur transition vers l'emploi formel, ne serait-ce que par l'accès – en principe – au système national de sécurité sociale et à la couverture maladie. PK-MPC, qui présente plusieurs caractéristiques de l'économie circulaire, a également renforcé sa position de défenseur majeur de l'agriculture biologique, contribuant à réduire les émissions de carbone, à créer de nouveaux emplois décents et à promouvoir une agriculture plus durable. En liant le crédit à l'accès aux engrais biologiques et à leur utilisation, PK-MPC a réduit le coût de l'emprunt, qui est largement financé par les marges de vente.

Red Gráfica Cooperativa, Argentine

Type d'OESS, forme juridique et origine

Red Gráfica Cooperativa regroupe 18 coopératives membres opérant dans l'industrie graphique. 16 d'entre elles sont des *empresas recuperadas*, d'anciennes entreprises capitalistes rachetées par leurs salariés au moment de la décision de fermeture ou de leur faillite.

Activités

Auparavant informel, le réseau a été formalisé en 2007 par le regroupement de coopératives, pour la plupart anciennes, dans le but d'assurer leur renforcement mutuel par le biais de services communs. À partir de 2010, le réseau a intégré des *empresas recuperadas*. Au fur et à mesure de ce processus, des questions de gouvernance et de légitimité du réseau sont apparues, posant la question du rôle du réseau vis-à-vis de ses membres. Tous les membres ne semblaient pas avoir les mêmes besoins. Certains exprimaient un besoin d'appui à la commercialisation, d'autres de soutien à la production et d'autres encore avaient des attentes dans le domaine de la gestion. Ces divergences ont conduit à des conflits qui ont miné la cohésion entre les membres du réseau. Cependant, le réseau a réussi à surmonter cette phase en clarifiant les règles de participation (financière et décisionnelle) tout en tenant compte de la diversité des profils des membres. Les services de marketing conjoints sont financés par une commission de 3 pour cent payée par les membres sur leurs ventes et des normes de qualité ont été décidées conjointement. Dans cette dynamique organisationnelle, les coopératives conservent leur individualité (notamment pour gérer leur propre segment de marché) tout en bénéficiant d'un support marketing. Le réseau a également encouragé la coopération pour l'achat de matériel, de fournitures et de services spécialisés. Ces initiatives visent à créer une responsabilité partagée entre les coopératives dans la réalisation d'activités complémentaires, en particulier dans l'utilisation de ressources technologiques communes. Le renforcement des capacités génératrices de revenus des coopératives a également contribué à jeter les bases de la démocratie économique.

Acteurs et financement

Les membres de Red Gráfica Cooperativa bénéficient depuis 2011 du soutien financier de l'Institut national pour l'économie sociale (INAES) (p. ex. soutien au préfinancement des intrants de production) et du soutien d'autres autorités publiques qui passent des contrats avec les membres de Red Gráfica Cooperativa pour l'impression ou la conception de projets. La coopérative a également été soutenue par plusieurs banques ou institutions coopératives (Banco Credicoop Cooperativo Limitado, Credicoop Bank Foundation), par exemple dans le cadre de programmes spécifiques visant à renforcer les coopératives de travailleurs ou les entreprises d'ESS autogérées assimilées. Elle a également bénéficié de prêts octroyés par une fondation philanthropique (*La Base*) qui vise à soutenir les coopératives de travailleurs.

Intérêt du cas

Red Gráfica Cooperativa est un bon exemple de réseau composé à la fois d'anciennes et de nouvelles coopératives (principalement des *empresas recuperadas*), qui doit trouver le juste équilibre entre le développement de services communs et le processus d'apprentissage collectif en matière de gouvernance. Red Gráfica Cooperativa illustre également comment les politiques publiques peuvent soutenir l'ESS à travers un large éventail de mesures (accès aux marchés publics, formation, soutien financier).

Société Coopérative Ouvrière Provençale de Thé et Infusions (SCOP-TI), France

Type d'OESS, forme juridique et origine

SCOP-TI est une coopérative de travailleurs, rachetée par un groupe de salariés qui travaillaient auparavant pour la société Fralib appartenant à la multinationale Unilever. En 2012, Fralib/Unilever a annoncé que l'entreprise serait fermée et délocalisée en Pologne. Les salariés français ont été invités à continuer à travailler pour l'entreprise en Pologne, à condition d'accepter des salaires inférieurs (alignés sur les standards polonais). Sous la direction des délégués syndicaux, les salariés ont décidé de refuser cette offre et ont occupé l'entreprise pendant plus de trois ans. Après une longue période de confrontation et de poursuites judiciaires mutuelles, un accord a été conclu, identifiant la coopérative de travailleurs comme le modèle le plus approprié dans le cadre réglementaire français ; 58 travailleurs ont décidé de créer cette coopérative. Sur les 58 propriétaires, 42 sont actuellement employés dans la coopérative. SCOP-TI a opté pour l'autogestion car les coopérateurs ne voulaient pas créer de hiérarchie entre les travailleurs et l'équipe de direction. La transformation de Fralib/Unilever en SCOP a été fortement soutenue par les délégués syndicaux et par la Confédération générale des travailleurs. SCOP-TI a également décidé d'élire des représentants syndicaux au sein de la coopérative.

Activités

L'activité économique de SCOP-TI consiste essentiellement à développer, fabriquer et commercialiser les gammes de produits de la coopérative. Après sa création, la SCOP a d'abord développé de nouvelles marques et de nouveaux emballages pour refléter sa nouvelle identité, notamment la marque «1336» (en référence au nombre de jours pendant lesquels les salariés ont occupé les locaux Fralib/Unilever). Le laboratoire de contrôle de qualité de SCOP-TI a développé et testé de nouveaux mélanges de thés et de tisanes et les a soumis à divers processus de certification qui ont permis d'obtenir des labels spécifiques (biologiques, locaux). Par ailleurs, SCOP-TI intervient en tant que sous-traitant (emballage de thé/tisane) pour certaines marques de distributeurs. Confrontée à un manque de capacités techniques et financières, SCOP-TI rencontre toujours des difficultés dans la commercialisation de ses propres marques, par exemple dans les chaînes de supermarchés. En outre, ses ressources financières limitées l'empêchent de lancer une campagne de publicité de grande envergure.

Acteurs et financement

Le capital social de la coopérative s'élève à 180 000 €. Chaque coopérateur a acquis au moins une part, au prix de 3 000 €. Soutenue par le gouvernement français dans ses négociations avec Fralib/Unilever, SCOP-TI a reçu 2,85 millions d'euros à titre de fonds de démarrage. En 2015, le chiffre d'affaires était de 467 000 €. Il était estimé à 5,4 millions d'euros pour l'année 2018. SCOP-TI est également confrontée à des problèmes de trésorerie pour payer ses coûts fixes. En juillet 2017, la coopérative a lancé une campagne de financement participatif à travers les médias sociaux et les réseaux d'activistes dans l'objectif de récolter 700 000 €. Quatre mois après le début de la campagne, plus de 200 000 € avaient été collectés auprès d'environ 1 900 donateurs individuels.

Intérêt du cas

Le cas de SCOP-TI est intéressant pour plusieurs raisons. D'abord il illustre le mouvement de rachat d'entreprises par leurs employés et de transformation en coopératives. Il montre également les défis auxquels sont confrontés les coopérateurs pour préserver l'emploi tout en développant de nouvelles marques et des débouchés commerciaux plus conformes à leur philosophie. Parmi les coopératives de travailleurs françaises, SCOP-TI se distingue également par son option d'autogestion et ses liens étroits avec le monde syndical.

Entreprises sociales offrant des opportunités d'emploi aux réfugiés nord-coréens, République de Corée

Type d'OESS, forme juridique et origine

En République de Corée, l'insertion professionnelle des réfugiés ou des migrants nord-coréens est devenu un enjeu majeur avec l'augmentation du nombre de réfugiés. De 3 000 en 2002, on estime que le nombre de réfugiés nord-coréens est passé à 31 000 en 2017. La majorité d'entre eux sont des femmes (70 pour cent), pour la plupart âgées de 20 à 39 ans, qui n'avaient pas d'emploi lorsqu'elles vivaient en Corée du Nord. Depuis 2005, des politiques publiques ont été conçues pour améliorer l'insertion professionnelle des migrants nord-coréens, notamment à travers un « programme d'appui aux entreprises sociales d'aide aux réfugiés nord-coréens ». Ce programme gouvernemental accompagne les initiatives privées pour les aider à remplir les conditions nécessaires pour accéder au statut d'entreprise sociale, dans le but de favoriser l'intégration de ces réfugiés par l'emploi.

Activités

L'étude de cas présente trois exemples qui illustrent la diversité de ces entreprises sociales. Songdo SE a été créée en 2010 au sein du groupe Posco (leader de l'industrie métallurgique et l'un des poids lourds de la construction) pour fournir des services de nettoyage et de stationnement sur site. Mezzanine I-Pack (MZ) est une activité d'emballage créée en 2008 avec le soutien d'une entreprise sociale (Merry Year Social Corporation) par un pasteur engagé dans l'aide aux réfugiés nord-coréens (une entreprise inspirée par le philanthro-capitalisme). WSB est une PME plus traditionnelle centrée sur l'innovation. En 2014, MZ employait 11 réfugiés nord-coréens sur un effectif de 25 personnes, WSB 20 réfugiés sur 29 employés et Songdo 35 sur un total de 110 employés. Dans ces trois entreprises, les femmes représentaient 75 pour cent des réfugiés employés, ce qui reflète bien la proportion de femmes dans la population des réfugiés et des migrants nord-coréens vivant dans le Sud, ainsi que le fait que les salaires sont dans la plupart des cas de même niveau pour les hommes et pour les femmes, ce qui les rend moins attractifs pour les hommes. Ces exemples ont montré des résultats satisfaisants en termes d'accès du groupe cible à l'emploi (selon les cas, les migrants représentent 30 à 70 pour cent de leur main-d'œuvre salariée) et en termes d'amélioration des compétences professionnelles des migrants grâce aux différents programmes de formation.

Acteurs et financement

En 2011 et 2012, la Korea Hana Foundation, l'agence gouvernementale chargée de la politique à l'égard des réfugiés et des migrants nord-coréens, a dépensé un budget important pour encourager la création d'entreprises sociales employant des réfugiés. À partir de 2013 cependant, la Fondation a décidé de réduire ce budget, estimant trop faibles les performances et les résultats de ce programme. Le taux d'échec perçu (26 entreprises sociales toujours actives en 2016 sur les 43 soutenues) ne traduit pas l'échec du modèle en soi, mais plutôt les faiblesses d'un mécanisme public incapable de distinguer les véritables entreprises sociales des « opportunistes » cherchant à profiter de ce soutien. En outre, le soutien financier a été accordé pour une période limitée, ce qui a découragé les entreprises de maintenir l'emploi de réfugiés nord-coréens en raison des efforts nécessaires pour soutenir leur insertion sur le marché du travail.

Intérêt du cas

Ce cas illustre les défis auxquels sont confrontées les politiques publiques visant à la fois à favoriser l'intégration des réfugiés sur le marché du travail et à promouvoir l'ESS. Les entreprises sociales coréennes ont fourni des emplois de qualité aux réfugiés nord-coréens, mais le programme public soutenant cette initiative manquait à la fois de mécanismes de sélection et de suivi et d'une vision à long terme.

Monnaie complémentaire WIR, Suisse

Type d'OESS, forme juridique et origine

Le WIR («nous» en allemand) est une monnaie complémentaire créée en 1934 par un groupe d'hommes d'affaires suisses allemands en réponse à la récession des années 1930. L'idée originale consistait à créer une monnaie complémentaire moins exposée aux effets potentiellement dévastateurs d'un système monétaire déstabilisé (monnaie nationale et banque centrale). Le WIR a obtenu une licence bancaire en 1936 et fonctionne depuis comme une banque coopérative. Le WIR (ou CHW) est une monnaie équivalente au franc suisse (1 CHW = 1 CHF) avec convertibilité asymétrique, ce qui signifie que le WIR est convertible en CHF mais pas l'inverse. La WIR Bank emploie 290 personnes et offre ses services en CHF et en WIR (CHW).

Activités

La WIR Bank compte actuellement 45 000 clients (PME). Il s'agit principalement de PME basées en Suisse alémanique (90 pour cent d'entre elles) et opérant dans des secteurs très variés (artisanat, hôtellerie, etc.). Les services offerts par la banque sont la gestion du réseau de clients du WIR (facilitant les transactions mutuelles), ainsi que les services financiers classiques (prêts hypothécaires et de construction en CHF à faible taux d'intérêt, outils de paiement, prêts en WIR, etc.). La WIR Bank est rémunérée par les intérêts sur les prêts en CHF et par les commissions (entre 1 et 3 pour cent) sur les transactions en WIR. Elle recommande à ses clients de ne pas dépasser une part de 5 à 7 pour cent des transactions en WIR dans leur volume global de transactions.

La monnaie complémentaire WIR offre également des opportunités de mise en réseau à ses utilisateurs (applications en ligne, salons professionnels). Ces services sont au cœur de l'activité de WIR, dont la mission est de favoriser les échanges économiques entre PME suisses. Mais le WIR entend également miser sur le sens de la communauté des entrepreneurs désireux de renforcer leur propre entreprise tout en contribuant au développement économique durable de leur quartier.

Depuis sa création, le WIR a été périodiquement confronté à la nécessité de se renouveler, de s'adapter aux exigences de ses clients et à l'évolution des PME (en termes de profils et de secteurs d'activité). Récemment, par exemple, le système a passé en revue ses fichiers clients pour ne conserver que les utilisateurs actifs du WIR et pour éliminer les autres. Le nombre de clients est ainsi passé de 60 000 à 45 000 PME. Il développe aussi des stratégies pour rajeunir ses utilisateurs, non seulement en attirant de nouveaux clients, mais aussi en attirant des entrepreneurs (pour la plupart jeunes) actifs dans des secteurs comme la communication ou les nouvelles technologies.

Acteurs et financement

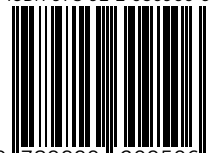
En 2016, la WIR Bank a annoncé un bénéfice de 14,2 millions CHF (+ 3,2 pour cent par rapport à 2015).

Intérêt du cas

La longévité du WIR démontre sa raison d'être : il a toujours su répondre à la demande des PME suisses conscientes que leur viabilité économique dépend d'un tissu économique fort constitué d'échanges entre entreprises locales (cantonales ou nationales).



ISBN 978-92-2-030950-6



9 789220 309506