

**Guide 2010**

**« Économie sociale  
et solidaire : construire une  
base de compréhension  
commune »**

Document de référence

Première édition de l'Académie sur l'Économie Sociale et Solidaire, 25-29 octobre 2010,  
CIF-OIT, Turin, Italie

Par

Bénédicte Fonteneau, chercheur senior Centre de recherche/Université de Louvain - HIVA /Belgique

Nancy Neamtan, Directrice Générale, Chantier de l'Économie Sociale, Canada

Fredrick Wanyama, Directeur, School of Development and Strategic Studies, Université de Maseno, Kenya

Leandro Pereira Morais, Profesor del CEA-PUCCAMPINAS - Coordinador del Área de Desarrollo Territorial del  
Instituto Polis, Brésil

Mathieu de Poorter, Programme coopératif de l'OIT, Département de la création d'emplois et du  
développement de l'entreprise (EMP/COOP)

Copyright © Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail 2010

Les publications du Centre international de formation de l'OIT jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, 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 adressée au Centre international de formation de l'OIT. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

---

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE : ACADÉMIE SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

ISBN 978-92-9049-569-7

Première édition 2010

Première édition de l'Académie sur l'Économie Sociale et Solidaire, 25-29 octobre 2010, CIF-OIT, Turin, Italie

Coordination  
Roberto Di Meglio (ITC ILO Turin)  
Coumba Diop (ITC ILO Turin)  
Contacts  
Centre international de formation de l'OIT  
Viale Maestri del Lavoro, 10  
10127 Turin, Italy  
socialeconomy@itcilo.org  
<http://socialeconomy.itcilo.org/fr>

---

Les désignations utilisées dans les publications du Centre international de formation de l'OIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre 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 Centre international de formation de l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

Les publications du Centre, ainsi qu'un catalogue ou liste des nouvelles publications peuvent être obtenues à l'adresse suivante

Publications, Centre international de formation de l'OIT  
Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turin, Italie  
Téléphone: +39 - 011 - 6936693  
Fax: +39 - 011 - 6936352  
E-mail: [Publications@itcilo.org](mailto:Publications@itcilo.org)

---

Imprimé par le Centre international de formation de l'OIT, Turin, Italie

# Remerciements

L'OIT et les auteurs du présent Guide témoignent toute leur gratitude aux institutions et experts ci-après, pour la précieuse contribution apportée à l'élaboration du Guide : Prof. Carlo Borzaga Université de Trente, Département d'économie ; M. Francis Sanzouango, Responsable pour l'Afrique du bureau des activités employeurs du Bureau international du travail (BIT) (ACT/EMP) Genève ; M. Thierry Jeantet (EURES) ; Mme Karine Pflüger (Social Economy Europe) ; M. Jürgen Schwettmann, Directeur régional adjoint, Bureau régional de l'OIT pour la région Afrique, Addis Ababa ; CIRIEC (divers experts) ; Mme Monica Lisa (Learning Technology Applications Department, CIF-OIT) ; M. Tom Fox, Développement entreprise sociale, OIT Pretoria; Mme Carlien Van Empel (ILO COOP Genève) ; Mme Joni Simpson (OIT Genève) ; M. Jan Olsson (Comité économique et social européen)

# Préface

L'Économie Sociale joue un rôle significatif et croissant dans nos économies et nos sociétés, puisqu'elle est source d'emploi, de protection sociale, et apporte encore d'autres avantages sociaux et économiques.

Du fait de leurs caractéristiques distinctives et leurs avantages comparatifs, notamment leur gouvernance démocratique et leur gestion autonome, les entreprises et organisations de l'économie sociale trouvent, ou sont sur le point de trouver, le soutien d'un nombre grandissant d'États. Des cadres politiques favorables au développement de l'économie sociale sont mis en œuvre aux niveaux national et régional aux quatre coins du monde. Ce processus s'appuie sur les partenariats entre gouvernements, partenaires sociaux et société civile.

L'économie sociale promeut des valeurs et des principes centrés sur les besoins des individus et de leur communauté. Obéissant à une logique de participation volontaire, d'entraide et d'autonomie, elle fait appel aux entreprises et aux organisations et cherche à concilier la réussite économique avec l'équité et la justice sociale, de l'échelle locale à l'échelle mondiale. Les entreprises et organisations de l'économie sociale, aux côtés d'autres entreprises du secteur privé et du secteur public, ainsi que les reconnaissent l'OIT et ses mandants dans la Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008 - qui appelle à une approche centrée sur les individus - s'appuient sur les principes de justice et de paix contenus dans la Constitution de l'OIT. Depuis son établissement, l'OIT s'est toujours engagée à promouvoir l'économie sociale. En 1920 le directeur général de l'OIT a créé un service dédié aux coopératives, connu aujourd'hui sous le nom d'unité de l'OIT pour les coopératives (EMP/COOP). Le premier document officiel de l'OIT faisant référence à l'économie sociale remonte aux procédures relatives à la 11<sup>ème</sup> Session du Conseil d'administration (janvier 1922). Dans les années 80, l'OIT a développé la notion de « finance sociale », qui se rapporte à un vaste panel d'institutions et de services dans le domaine de la microfinance. En 2001, la CIT a défini un nouveau consensus sur la sécurité sociale, en se donnant comme priorité centrale d'étendre la couverture à ceux qui n'en jouissent pas, amenant ainsi l'organisation à intensifier davantage son soutien aux programmes de protection basés sur la communauté et sur les mutuelles. Plus récemment, l'OIT s'est lancée dans des activités de promotion des « entreprises sociales » et de « entrepreneuriat social ».

La notion d'économie sociale fait déjà partie intégrante de nombreuses initiatives et de multiples programmes de l'OIT, à l'instar des programmes à forte intensité de main-d'œuvre, de la promotion de l'éco-tourisme et du commerce équitable, du soutien aux minorités indigènes, des projets locaux de développement économique, du programme OIT/SIDA, des emplois verts et plus largement, des entreprises durables et du niveau minimum de protection sociale. Au fil des décennies, l'OIT a développé une expertise considérable sur l'économie sociale, et un panel de stratégies et d'outils complet destiné à servir l'individu dans sa quête de la justice sociale via le travail décent. Ces stratégies et outils ne répondent toutefois pas au besoin de définir les entreprises et organisations de l'économie sociale au sein d'un tout cohérent et intégré. Une telle action s'impose si l'on veut améliorer et accroître l'efficacité de ces entreprises et organisations sur une base individuelle, de même que leur efficacité combinée pour atteindre les buts fixés.

Promouvoir l'économie sociale consiste à contribuer simultanément et sur une base de renforcement mutuel à chacune des dimensions de l'agenda du travail décent. Les entreprises et organisations de l'économie sociale créent et maintiennent les emplois et les moyens de subsistance, étendent la protection sociale, renforcent et étendent le dialogue social pour tous les travailleurs, et encouragent l'application et la mise en œuvre de normes pour tous. En cette époque de relance consécutive à la crise, la promotion de l'économie sociale dans le cadre de l'agenda du travail décent constitue un allié de taille à la mise en œuvre du Pacte mondial pour l'emploi, de l'échelle locale à l'échelle mondiale.

La conférence régionale de l'OIT, *L'économie sociale - la réponse africaine à la crise mondiale*, organisée en 2009 à Johannesburg a confirmé l'intérêt des mandants de l'OIT, et a mené à un consensus tripartite avec à la clé l'adoption du *Plan d'action pour la promotion des entreprises et des organisations de l'économie sociale*. À l'occasion de la 99<sup>ème</sup> Session de la CIT, les mandants ont souligné la nécessité de renforcer le travail du Bureau sur l'économie sociale comme secteur important de la création d'emplois décents. Encouragé par le Bureau régional de l'OIT pour la région Afrique, le Centre International de Formation de l'OIT a décidé d'appuyer les besoins des mandants de l'organisation ainsi ceux d'autres intervenants de l'économie sociale en organisant chaque année l'académie interrégionale sur l'économie sociale.

Le présent guide servira de base à l'académie sur l'économie sociale. L'académie représente une occasion unique à l'échelle interrégionale pour les décideurs politiques de faire progresser le développement de l'économie sociale, pour les travailleurs de mieux soutenir et améliorer leurs conditions économiques et sociales, et pour les entrepreneurs de développer leur compétitivité dans un environnement plus juste. Elle contribuera au travail de l'OIT sur la promotion de l'économie sociale pour un travail décent pour tous, et par l'apprentissage et l'échange, l'OIT améliorera ses capacités afin de mieux centrer ses efforts sur les personnes, dans une perspective de justice sociale pour tous.



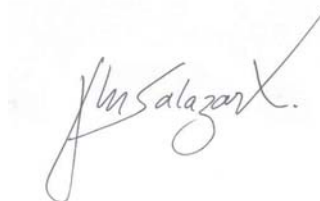
M. François Eyraud  
Directeur  
Centre International de Formation de l'OIT



M. Charles Dan  
Directeur régional de l'OIT pour l'Afrique



M. Assane DIOP  
Directeur exécutif  
Secteur de la Protection Sociale (ED/PROTECT)  
OIT



M. José Manuel SALAZAR-XIRINACHS  
Directeur exécutif  
Secteur de l'Emploi (ED/EMP)  
OIT

# Introduction

L'économie sociale et solidaire (ESS) se rapporte aux organisations et entreprises fondées sur des principes de solidarité et de participation, qui produisent des biens et des services tout en poursuivant des finalités à la fois économique et sociale. Nous connaissons tous des coopératives, des mutuelles, des associations ou des entreprises sociales oeuvrant dans le secteur social et/ou économique. L'ESS englobe diverses organisations et entreprises qui partagent toutes des objectifs, des valeurs et des principes de fonctionnement sociaux et économiques.

L'ESS a ceci de paradoxal qu'elle renvoie à des réalités familières alors que la notion n'est pas toujours bien connue ou communément comprise. Le présent guide se propose de développer une compréhension commune de l'ESS – même s'il existe, bien entendu, une multitude de façons de la décrire. Les cinq chapitres qui suivent apportent quelques définitions mais présentent également des visions distinctes de l'ESS d'un point de vue international.

Le premier chapitre entend développer une compréhension commune de la notion d'ESS. Il s'ouvre sur une cartographie de l'ESS basée sur les types d'entreprises et d'organisations les plus courants en la matière. Il décrit ensuite les caractéristiques communes des organisations sociales et solidaires, démontrant la cohérence de la notion d'ESS tout en mettant en exergue les diverses formes de manifestation de cette notion. Le chapitre donne également un aperçu de certaines notions associées et approches appliquées dans le cadre de l'ESS.

Le second chapitre aborde les questions de gouvernance et de gestion des entreprises et organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS). Les OESS ont en commun l'influence exercée par la propriété collective et les principes participatifs sur leur mode de gouvernance et leurs opérations. Le chapitre expose également les forces et faiblesses en matière de gestion des OESS, ainsi que les possibilités offertes pour accroître leur efficacité. Plusieurs outils de gestion et de gouvernance sont décrits dans le contexte des réalités quotidiennes de ces OESS.

Le développement de l'ESS est souvent tributaire de la reconnaissance par les politiques publiques de ses particularités et de sa valeur ajoutée sur le plan économique, social et sociétal (formes de gouvernance, assistance aux populations vulnérables, etc.). Le troisième chapitre présente un échantillon de politiques publiques élaborées dans le but d'appuyer le développement de l'ESS aux niveaux international, national et local. Il décrit également certaines pratiques de référence en matière d'élaboration des politiques publiques.

Pour pouvoir se développer ou perdurer, l'ESS requiert une action collective de la part des organisations et entreprises. Le chapitre 4 porte donc sur la mise en réseau et les partenariats, des facteurs décisifs conditionnant l'établissement d'une ESS forte, reconnue et visible. Les OESS doivent être enracinées dans la communauté, mobiliser divers acteurs et établir des alliances solides avec les partenaires sociaux et les pouvoirs publics. Elles doivent également se regrouper sous la forme de réseaux, à l'échelle locale, nationale et internationale. Grâce à ces fédérations et réseaux, elles sont mieux représentées et jouissent de capacités accrues pour collaborer.

Partout dans le monde, nos sociétés se trouvent confrontées à d'énormes enjeux sociaux et économiques. Plusieurs cadres de développement ont été élaborés au niveau international pour répondre à ces problèmes. Le Chapitre 5 étudie la contribution apportée par les OESS à l'un de ces cadres de développement international, à savoir l'Agenda de l'OIT en faveur du travail décent. Il passe en revue les quatre objectifs et piliers de l'Agenda du travail décent (les normes et les droits du travail, la création d'emploi, la protection sociale et le dialogue social), puis décrit et suggère des champs d'action pour les OESS.

Le présent guide est édité pour la première fois. Les participants à l'Académie sur l'Économie Sociale et Solidaire 2010, organisée par l'OIT à Turin, y apporteront certainement leur contribution par leurs réflexions, analyses et expériences, ce qui nous permettra d'ajuster son contenu et son approche en vue d'améliorer les éditions futures. Nous nous réjouissons de ces prochains échanges !

# Acronymes

AGA	Assemblée Générale Annuelle
ACEC	Association cumulative d'épargne et de crédit
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
ATD	Agenda du Travail Décent
UE	Union européenne
FBES	<b><i>Fórum Brasileiro de Economia Solidária</i></b> (Forum brésilien de l'économie solidaire)
CIT	Conférence internationale du Travail
BIT	Bureau international du Travail
CLD	Centres locaux de développement
ONG	Organisation non gouvernementale
OBNL	Organisation à but non lucratif
ROSCA	Tontine
EES	Entreprise de l'économie solidaire
SENAES	<b><i>Secretaria Nacional de Economia Solidária</i></b> (Secrétariat national à l'économie solidaire)
ESS	Economie sociale et solidaire
OESS	Entreprises et organisations de l'économie sociale et solidaire





# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>iii</b>
<b>Préface</b> .....	<b>iv</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>vi</b>
<b>Acronymes</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice</b> .....	<b>ix</b>
<b>Chapitre 1 : Comprendre l'économie sociale et solidaire</b> .....	<b>1</b>
1.1 Introduction .....	1
1.2 Cartographie de l'ESS .....	1
1.3 Caractéristiques communes des organisations d'ESS .....	5
1.4 Notions associées .....	10
1.5 Les avantages comparatifs de l'ESS .....	12
1.6 Principales conclusions .....	15
<b>Chapitre 2 : Gouvernance et gestion des OESS</b> .....	<b>17</b>
2.1 Introduction .....	17
2.2 Gouvernance et gestion des OESS .....	17
2.3 La gestion des ressources au sein des OESS .....	25
2.4 Mécanismes de financement des OESS.....	28
2.5 Vers une gestion efficace des OESS.....	29
2.6 Principales conclusions .....	30
<b>Chapitre 3 : La cadre politique du développement de l'ESS</b> .....	<b>35</b>
3.1 Introduction .....	35
3.2 Les politiques publiques de l'ESS.....	35
3.3 Une construction ascendante.....	39
3.4 Actions transversales.....	40
3.5 Des possibilités d'« émancipation » ? .....	41
3.6 Situation de l'ESS dans certains de pays .....	42
3.7 Principales conclusions .....	49
Pistes de lecture .....	50

<b>Chapitre 4 : Établir l'ESS par les partenariats et la mise en réseau .....</b>	<b>53</b>
4.1 Introduction .....	53
4.2 L'importance des partenariats et réseaux .....	53
4.3 Les formes de collaboration .....	56
4.4 Principaux acteurs .....	57
4.5 Les différents types de réseaux et partenariats .....	62
4.6 Rôles et fonctions des réseaux en matière de soutien de l'ESS .....	63
4.7 Établir un plan d'action .....	66
4.8 Structures internationales de l'ESS .....	68
4.9 Principales conclusions .....	69
<b>Chapitre 5 : Contributions de l'ESS à l'Agenda du travail décent de l'OIT .....</b>	<b>77</b>
5.1 Introduction .....	77
5.2 Promouvoir et réaliser les normes du travail et les droits au travail .....	78
5.3 Garantir des emplois et des revenus décents .....	80
5.4 Améliorer et étendre la protection sociale .....	84
5.5 Renforcer et étendre le dialogue social .....	86
5.6 Principales conclusions .....	88
<b>Bibliographie .....</b>	<b>89</b>

# Chapitre 1 : Comprendre l'économie sociale et solidaire

## 1.1 Introduction

Le présent chapitre se propose d'expliquer la signification et la nature de l'économie sociale et solidaire (ESS). L'ESS est omniprésente et renvoie à des réalités familières pour tout un chacun, partout dans le monde : nous sommes tous, au moins, membres d'une association, les légumes que nous achetons et mangeons sont souvent produits ou commercialisés par des personnes organisées en coopératives, beaucoup d'entre nous disposent de comptes bancaires domiciliés dans des banques coopératives ou mutualistes. Dans divers pays d'Afrique, d'Europe et d'Amérique latine, l'assurance maladie est gérée par des organismes de santé mutualistes. Nous avons tous eu écho d'entrepreneurs sociaux célèbres tels que Muhammad Yunus, qui s'est vu décerner le Prix Nobel de la Paix en 2006.

## 1.2 Cartographie de l'ESS

L'ESS fait référence à des formes particulières d'entreprises et d'organisations. Coopératives, mutuelles, associations et entreprises sociales sont les plus courantes, mais cette énumération est non exhaustive. Il s'agit d'un groupe dynamique et évolutif d'acteurs qui promeuvent et dirigent des organisations économiques centrées sur la personne.<sup>1</sup>

### 1.2.1 Coopératives

Formalisée par la Société des équitables pionniers de Rochdale (Manchester, Angleterre, 1844), l'entreprise coopérative a connu une rapide expansion et se retrouve aujourd'hui aux quatre coins du globe. Une coopérative est une « association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (ACI 1995 ; OIT 2002 - Recommandation (n° 193) sur la promotion des

coopératives, Section I, Paragraphe 2). Toutes les coopératives ne sont pas légalement enregistrées ; il est fréquent que des groupes de producteurs ou de consommateurs choisissent cette forme d'organisation alors même qu'elle n'est pas légalement reconnue en tant que coopérative. L'entreprise de type coopératif se retrouve dans la quasi totalité des secteurs d'activité, allant de l'agriculture à l'assurance, en passant par l'épargne et le crédit, la distribution, les travailleurs, l'habitation, la santé et les consommateurs.

L'histoire des coopératives en Afrique, dans les anciens pays communistes ou sous certains régimes dictatoriaux sud-américains, par exemple, a suivi un parcours particulièrement mouvementé, notamment en raison d'une forte instrumentalisation par les États, minant ainsi leur caractère autonome et l'investissement volontaire des membres. Cette structure économique gagne en popularité auprès des personnes souhaitant diriger une organisation sur une base collective. Une étude (Pollet & Develtere, ILO-COOP Africa, 2009) montre que le nombre de coopératives est de nouveau en hausse dans plusieurs pays d'Afrique : 7 % de la population africaine sont en fait membres d'une ou plusieurs coopératives (Develtere, Pollet & Wanyama, 2008).

On observe une relance similaire des coopératives à travers le monde. Le continent latino-américain est considéré par l'Alliance Coopérative Internationale comme la région « affichant les taux de croissance les plus élevés » en termes de nouvelles coopératives et d'adhésion (Conférence régionale de l'ACI, 2009). Ces phénomènes sont notables en raison de la crise récente qui remet en question le système économique et financier dominant. Diverses études démontrent également que le secteur des coopératives a particulièrement résisté à la récente crise financière et économique amorcée en 2008 (Birchall & Ketilson, 2009).

<sup>1</sup> Certains passages du présent chapitre sont adaptés de la publication de Fonteneau & Develtere (2009).

### Encadré 1.1 : L'Alliance Coopérative Internationale

L'Alliance Coopérative Internationale a été fondée à Londres en 1895. Ses 223 membres actuels opèrent dans tous les secteurs d'activité, et notamment en agriculture, assurances, banque, consommation, habitation, industrie, pêche, santé et tourisme. Ces coopératives représentent quelques 800 millions de personnes à travers le monde. La Corporation Mondragón basée au pays basque espagnol est un exemple bien connu d'entreprise enracinée dans le territoire. Dans les années 50, la population locale a commencé à travailler sur un véritable complexe industriel afin de rebâtir l'économie régionale qui avait été détruit par la Guerre Civile et la Seconde Guerre Mondiale. Mondragón est aujourd'hui un Groupe coopératif international employant plus de 92 000 individus, principalement dans le secteur industriel et la vente au détail (Mondragon CC, 2010). Au Royaume-Uni, le groupe coopératif inclut près de 75 000 employés et consacre des ressources considérables au soutien des nouvelles coopératives et des initiatives communautaires.

En reconnaissance le potentiel des coopératives en matière de prévention et de réduction de la pauvreté ainsi que de création d'emploi, l'Assemblée générale des Nations Unies a proclamé 2012 année internationale des coopératives afin d'encourager « tous les États Membres, ainsi que l'Organisation des Nations Unies et tous les autres acteurs intéressés, à profiter de l'année internationale des coopératives pour promouvoir les coopératives et faire mieux prendre conscience de la contribution qu'elles apportent au développement économique et social » (Résolution des Nations unies A/RES/64/136, Paragraphe 3).

#### 1.2.2 Les mutuelles

Les organisations d'aide mutualiste ont toujours existé Les mutuelles sont des organisations dont la raison d'être est essentiellement d'offrir des services sociaux à leurs membres et leurs personnes à charge. Ces mutuelles – formelles ou informelles – répondent aux besoins qu'on les communautés d'organiser une prévoyance collective en mutualisant des risques de nature divers : paiement des soins de santé, achat de médicaments, couverture en cas de maladie ou

d'accident, soutien matériel à la famille d'un défunt, rapatriement d'un corps, dépenses liées au rituel (entreprises funéraires par exemple), mauvaises récoltes, mauvaises saison de pêche, etc. Les mutuelles offrent des services par un mécanisme de partage des risques et de mutualisation des ressources. Elles se distinguent surtout des sociétés d'assurance classiques par leur finalité non lucrative et le fait qu'elles ne sélectionnent pas leurs membres ni ne calculent de primes sur la base des risques individuels.

Bon nombre de structures mutualistes sont actives dans le secteur de la protection sociale. L'**Association Internationale de la Mutualité** (AIM) fondée dans les années 50, regroupe 40 fédérations ou associations de mutuelles autonomes dans le secteur de la santé et de la protection sociale dans 26 pays à travers le monde. Les affiliés de l'AIM opèrent selon des principes de solidarité et de finalité non lucrative, couvrant plus de 170 millions d'individus. Dans le domaine de l'assurance, l'International Cooperatives and Mutual Insurance Federation (ICMIF) représente tant les intérêts des coopératives que des organisations mutualistes. L'ICMIF compte actuellement 212 affiliés dans 73 pays.

Certains groupes de travail rotatif ou associations informelles Rotating Saving and Credit Associations (également connues sous le nom de **tontines** dans certaines régions du globe) peuvent être associés à l'économie sociale en ce sens qu'ils associent des fonctions de socialisation et d'interaction sociale à des fonctions économiques ou financières (main-d'œuvre ou épargne et crédit), et ce sont les participants qui en définissent les conditions et les règles de fonctionnement. Le service fourni s'inscrit dans un rapport social qui noue et dénoue des obligations réciproques et intérêts partagés (Servet, 2006).

#### 1.2.3 Les associations et les organisations communautaires

La liberté d'association est un droit humain reconnu, mais dont la pratique dépend de sa sauvegarde par les juridictions nationales et de l'acceptation et du soutien vis-à-vis des initiatives concernées. Sur le plan pratique, l'ESS peut être considérée comme un cadre permettant la réalisation de différentes formes de liberté individuelle d'association dès lors qu'elle aspire à produire en continu des biens ou des services et ne

présente à l'origine aucune finalité lucrative (Develtere & Defourny, 2009). Les innombrables associations, organisations volontaires, organisations communautaires, associations à but non lucratif et groupements d'intérêt économique forment un groupe hétérogène dont l'action se décline dans absolument tous les domaines.

Qu'elles soient « modernes »,

« communautaires

» ou « traditionnelles », ces diverses formes présentent un fonctionnement (règles négociées et réciprocité garantie notamment par le contrôle social, etc.) et des finalités (utilité économique ou production et maintien de liens sociaux par exemple) de même nature. Les associations construites à partir du lien communautaire dans l'ESS avaient et ont entre autres objectifs, celui de réduire l'écart entre les individus et les pouvoirs institutionnalisés. Les associations présentent de nombreux avantages, tels que la relative flexibilité dans la mise en place et le fonctionnement, et des structures permettant de nouvelles formes de sociabilité (particulièrement en milieu urbain).

Des efforts considérables ont été entrepris au cours de la décennie passée pour nous permettre de mieux connaître les associations,<sup>2</sup> et notamment le secteur à but non lucratif qui, comme l'a suggéré un vaste programme de recherche coordonné par l'Université John Hopkins, représente l'essentiel de la composante associative de l'économie sociale et une partie de la composante mutualiste dotée d'un statut juridique. Les dernières conclusions établies par le programme (Salamon et al., 2003) révèlent que, sur l'échantillon de



Portrait d'un villageois bolivien, Bolivie

© OIT / Maillard J.

35 pays couvert par l'étude, le secteur à but non lucratif représente près de 39,5 millions de personnes à temps plein dont 21,8 millions salariés et 12,6 millions volontaires (Defourny & Develtere, 2009).

#### 1.2.4 Les entreprises sociales

L'entrepreneuriat social est un concept relativement récent et un phénomène en forte émergence. En Europe et en Amérique du Nord, le phénomène est apparu dans un contexte de crise à la fin des années 70 pour répondre aux besoins sociaux non satisfaits et aux limites des politiques traditionnelles dans le domaine du social et de l'emploi destinées à contrer l'exclusion sociale (Nyssens, 2006). Il est né de la volonté de certaines associations volontaires à créer des emplois pour les personnes exclues du marché du travail traditionnel et des entrepreneurs individuels qui souhaitent diriger des entreprises mais dans une perspective sociale marquée.

Les entreprises sociales se rapportent à une multitude de situations. Diverses définitions sont proposées. D'après Thompson & Doherty (2006), les entreprises sociales sont des « organisations qui recherchent des

<sup>2</sup> Les premières études, ayant identifié les contours de l'économie sociale d'un point de vue comparatif à l'échelle internationale, et quantifié ses trois composantes, ont été menées par un groupe de chercheurs issus de 11 pays d'Europe et d'Amérique du Nord. Ces études ont été menées sous le patronage du Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC) (Defourny & Monzon Campos, 1992).



solutions d'entreprise pour répondre aux problèmes sociaux ». Le projet SETYSA mené par le Bureau International du Travail (BIT) en Afrique du Sud définit les entreprises sociales comme des entreprises :

- ayant une finalité sociale première, clairement annoncée comme leur but central ;
- appliquant un modèle économique durable sur le plan financier, aspirant de façon réaliste à générer suffisamment de revenus pour dépasser les coûts induits par leur fonctionnement et à prélever une part significative de leurs revenus à partir de leurs gains (par opposition aux subventions ou dons) ;
- responsables devant leurs parties prenantes, appliquant un mécanisme approprié pour garantir la responsabilité devant les bénéficiaires et mesurer et démontrer leur impact social.

Contrairement aux coopératives, les entreprises sociales ne sont pas forcément des entreprises dont la propriété est collective. Elles se distinguent des entreprises à but lucratif parce qu'elles ne visent pas uniquement à générer des profits financiers mais aussi à générer des bénéfices sociaux, de par le type de produits ou services mis sur le marché, le profil des travailleurs (peu qualifiés, en insertion, etc.) mais aussi en termes d'affectation des profits financiers générés.

L'entrepreneuriat social insiste sur le fait que l'esprit d'entreprise et le comportement entrepreneurial peuvent se manifester en tout lieu (Dees, 1998) et l'activité économique allie rentabilité et changement social. En ce sens, il s'agit couramment d'organisations hybrides puisqu'elles mènent leurs affaires tout en promouvant des valeurs sociales. De même, elles sont souvent caractérisées par une pluralité de parties prenantes au niveau de leur gouvernance et de leur propriété (réunissant par exemple les usagers, fondateurs, financiers, autorités locales, etc.), ce qui garantit en quelque sorte la finalité sociale de l'entreprise. Les entreprises sociales se caractérisent également par une démocratie économique. Cette démocratie économique se traduit souvent par des restrictions en termes de pouvoir de vote et de retour sur les

parts de capital (limitation de la part qui peut être redistribuée aux actionnaires) (Nyssens, 2006).

Les entreprises sociales sont, depuis les années 90, juridiquement reconnues dans divers pays. Certains de ces cadres juridiques s'inspirent clairement du modèle coopératif (par exemple le modèle pionnier italien **Cooperative Sociale Cooperativas Sociales** en 1991). D'autres cadres juridiques ont été développés, à l'instar de la Community Interest Company au Royaume-Uni et la **Société à finalité sociale** en Belgique. En Italie, le **Consorzio Gino Mattarelli** (CGM) rassemble 1100 coopératives sociales et 75 groupements locaux.

Depuis plusieurs années, de grandes initiatives ont été lancées par de nombreux réseaux et organisations tels que le réseau Ashoka ou la Fondation Schwab pour faire la promotion de ce type d'entrepreneuriat, ainsi qu'identifier et encourager des entrepreneurs sociaux et des entreprises sociales. Leur approche des entreprises sociales est, dans une certaine mesure, plus ouverte que d'autres approches (européennes par exemple) ou cadres juridiques, en ce sens qu'elle met surtout en avant le rôle des entrepreneurs sociaux individuels et leur but social sans aucun autre critère associé à la propriété collective ou la redistribution des excédents, particulièrement importants d'un point de vue social et solidaire.



### 1.2.5 Les fondations

Si les fondations peuvent être en partie qualifiées de composantes de l'ESS, toutes les organisations de ce type ne s'inscrivent pas dans cet esprit.

Dans certains pays, on distingue les fondations d'utilité publique et les fondations privées (Gijssels & Develtere, 2006). Les fondations d'utilité publique poursuivent un objectif public désintéressé et donc servent les intérêts de la collectivité. Dans le cas des fondations privées, l'objectif est également désintéressé mais peut être de nature privée ; c'est alors que leur appartenance à l'ESS peut être plus discutable. Par ailleurs, certains auteurs voient une relative contradiction entre les activités (souvent de grandes entreprises multinationales) qui génèrent les ressources et les finalités philanthropiques dans lesquelles une partie de ces ressources sont investies. L'absence de gouvernance participative de la plupart des fondations et les critiques classiques adressées à ce secteur (y compris les raisons supposés à la base de la création de certaines fondations - tels que marketing, évasion fiscale, vanité) (Prewitt, 2006) pourraient faire partie des arguments en défaveur de l'affiliation des fondations à l'économie sociale.

Pourtant, certaines fondations sont considérées comme affiliées à l'ESS. On peut citer le European Foundation Center (basé à Bruxelles) dont la mission est de renforcer le financement indépendant des organisations philanthropiques européennes. Elle rassemble plus de 230 organisations issues de 40 pays et inscrit explicitement sa raison d'être dans l'économie sociale. S'inscrit dans la même logique le Comité Européen Permanent des Coopératives, associations, mutuelles et fondations (également appelé Social Economy Europe), dont la mission consiste à renforcer la reconnaissance politique et juridique de l'économie sociale au niveau européen ; il comprend l'économie sociale en incluant de manière explicite les fondations.

L'affiliation des fondations à l'économie sociale demeure un débat ouvert auquel on ne peut probablement apporter aucune réponse définitive en raison de la diversité et de la nature parfois contradictoire des diverses formes juridiques des fondations. Pour distinguer les fondations affiliées à l'économie sociale des autres types de fondations, nous allons étudier les caractéristiques communes des

organisations et entreprises sociales et solidaires, et plus particulièrement la nature démocratique de leur processus décisionnel.

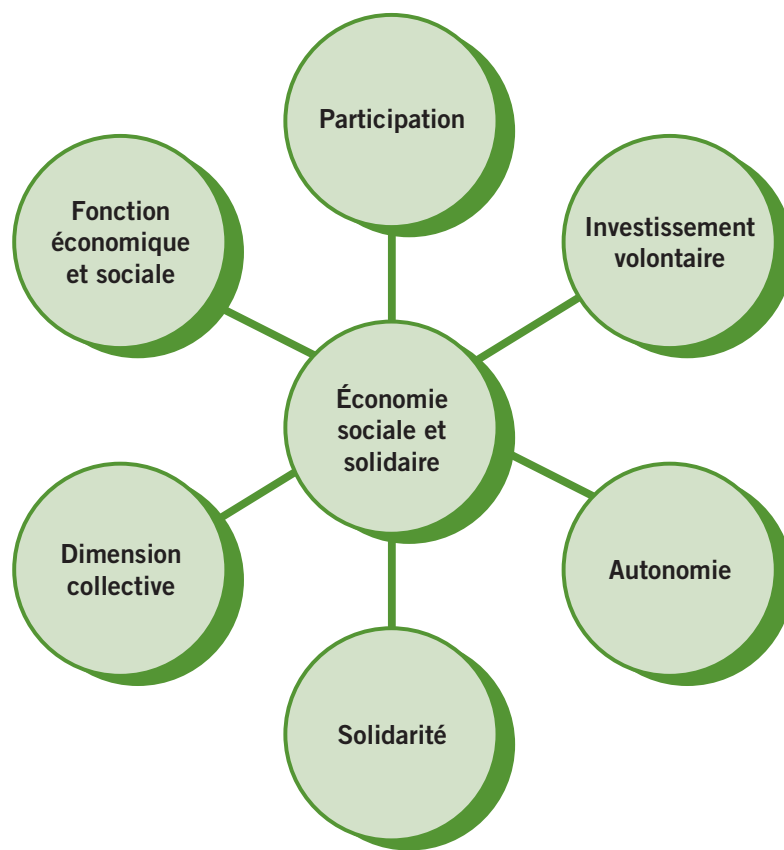
## 1.3 Caractéristiques communes des organisations d'ESS

### 1.3.1 Finalités

En dépit de leurs diverses formes, les organisations et entreprises de l'économie sociale et solidaire (OESS) présentent des caractéristiques communes qui les distinguent des entreprises et organisations publiques et privées. Universitaires, praticiens et décideurs politiques s'appuient sur ces caractéristiques pour identifier ces organisations et entreprises à travers le monde.

L'organisation sociale et solidaire se distingue principalement par sa vocation à produire des biens et des services. Cette caractéristique se révèle particulièrement importante pour différencier certaines associations qui, par exemple, ne rassemblent qu'une poignée d'amis pour jouer au football, par rapport à un club de sport à but non lucratif qui propose des cours de sport et des équipements sportifs au grand public.

Certaines définitions mettent en exergue la finalité de l'économie sociale, où la production de biens et la prestation de services prime sur la maximisation des bénéfices. Le slogan du World Council of Credit Unions le résume bien : « not-for-profit, not for charity, but for service » (pour rendre service, et non pour le profit ou la charité). Générer des bénéfices est indispensable à la pérennité et au développement des organisations et entreprises. Mais dans les OESS, le profit n'est d'une part pas le mobile principal de l'activité et d'autre part, son utilisation ou sa répartition doivent répondre à des règles spécifiques intrinsèques aux structures juridiques en question et/ou négociées collectivement par les membres de l'organisation. Bien sûr, rien n'empêche les OESS de générer des excédents. Au contraire, ceux-ci sont nécessaires à la viabilité de ces entreprises et organisations économiques. Mais la différence avec les entreprises à but lucratif réside dans le fait que cet objectif est secondaire, dans la manière dont ces bénéfices ou excédents sont produits et dans les règles de répartition entre ceux et celles qui, en apportant travail, capital ou toute autre ressource, ont contribué à les générer.

**Figure 1.1 : Des finalités à la fois sociales et économiques**

Dès lors que les économies de la plupart des pays fonctionnent selon les principes de l'économie de marché, les biens et services fournis par les OESS sont échangés sur ces marchés et entrent en concurrence avec des biens, des produits et des connaissances fournis par d'autres opérateurs privés. Dans certains cas toutefois (particulièrement dans le cas des services sociaux), ce sont plutôt les règles du service public qui serviront de référence. L'économie sociale peut aussi être amenée à créer des marchés particuliers – à l'image du marché du commerce équitable – au sein desquels les principes de l'économie de marché (la concurrence en particulier) sont associés à certaines caractéristiques (externalités positives pour un groupe de producteurs, protection de l'environnement, etc.).

Certains acteurs économiques considèrent souvent comme paradoxal le fait que l'ESS allie des objectifs sociaux et économiques. Il arrive que les pouvoirs publics rencontrent quelques difficultés à positionner les OESS dans le cadre des politiques publiques qui sont souvent élaborées en silos plutôt que sous forme d'approches globales. L'inclusion des dimensions sociale, financière et environnementale représente en fait un véritable enjeu pour les OESS.

### 1.3.2 Quels sont les groupes concernés par l'économie sociale et solidaire ?

L'économie sociale est parfois confondue avec une économie des pauvres ou « pour les pauvres et autres catégories vulnérables », à l'image des femmes, des personnes handicapées, des travailleurs à faible qualification, des migrants ou des jeunes travailleurs. Cette description n'est certainement pas un critère permettant de distinguer l'économie sociale des autres formes d'économie. L'économie sociale n'est pas par définition une économie des plus pauvres ou des plus vulnérables. Il s'agit en fait d'un choix qui est fait. Les individus peuvent choisir de combiner les finalités (économiques, sociales, environnementales ou autres), ne pas maximiser le retour sur investissement et mettre en place des modèles de gouvernance participatifs.

Cette représentation de l'économie sociale n'est toutefois pas complètement erronée. En raison des principes et mécanismes de solidarité induits, les entreprises et organisations de l'économie sociale sont souvent les seules formes accessibles à des personnes ne pouvant rassembler suffisamment de capital ou



d'autres types de ressources pour initier et développer des activités économiques. Et en effet, comme l'a bien décrit Jacques Defourny (1992), la nécessité est souvent une condition à la base de l'émergence d'initiatives d'économie sociale. La finalité notamment sociale de ce type d'économie entraîne aussi qu'elle se dirigera plus naturellement vers des groupes, usagers ou clients qui n'ont pas ou de manière limitée accès à l'emploi ou à certains biens ou produits.

L'économie sociale se développe ainsi tout autant par aspiration que par nécessité (Lévesque, 2003). Les organisations d'économie sociale ont toutefois intérêt à assurer une mixité sociologique de leurs membres tant qu'elles garantissent que ces derniers ont bien des intérêts communs. En effet, il n'y a pas de sens à ce qu'une mutuelle de santé par exemple regroupe des membres dont le profil ou l'activité économique les rendraient plus vulnérables d'un point de vue sanitaire. Cela reviendrait à mettre en place des mécanismes de solidarité entre pauvres ou entre personnes vulnérables (solidarité distributive). Au contraire, une organisation d'économie sociale a tout intérêt à ce que les membres proviennent de catégories économiques et sociales différentes afin d'assurer une plus grande viabilité économique et de permettre une solidarité redistributive. Les organisations doivent bien souvent trouver un équilibre entre cet intérêt économique, ce mécanisme solidaire et un degré satisfaisant de cohésion sociale, indispensable à l'action collective.

### **1.3.3 Des principes de fonctionnement communs**

#### **Participation**

Les membres, usagers, ou bénéficiaires des OESS ont la possibilité d'être propriétaires de l'organisation ou de participer activement au processus de prise de décision. En reconnaissant aux membres ou aux bénéficiaires/usagers de manière équitable la qualité de pouvoir concourir aux décisions, ces organisations instituent des méthodes de fonctionnement participatives.

Cette participation peut prendre des formes très diverses. Dans les coopératives, les mutuelles et les associations, le principe théorique est celui d'une personne-une voix. Ce principe vise à assurer que l'apport particulier de chaque membre et sous des formes diverses (par exemple travail, contribution en

nature, argent) soit reconnue de la même manière, sans que l'un de ces facteurs de production (capital par exemple) soit particulièrement plus valorisé que d'autres ou bénéficie d'un poids plus important dans l'organisation et les décisions prises. Dans certaines OESS, les décisions peuvent être prises selon un processus différent (à l'issue de consensus par exemple). Le degré de participation peut donc être très variable entre différents types d'entreprises ou d'organisations, même pour des organisations partageant la même formule juridique. Ainsi, certaines OESS seront plus « démocratiques » que d'autres. Les formes de participation peuvent être d'autant plus variées lorsque des parties prenantes supplémentaires sont impliquées (membres, bénéficiaires, usagers, par exemple) ou en fonction des contraintes de certains secteurs dans lesquels les OESS opèrent (notamment en termes d'efficacité, de rapidité ou de profils des usagers/clients).

Indissociable à la participation, c'est la possibilité de contrôler et de sanctionner qui garantit que les décisions prises aillent dans le sens des finalités poursuivies à l'origine et de l'esprit de l'organisation. La nature participative de la prise de décision distingue les OESS d'autres entreprises privées à but lucratif ou entreprises publiques, dans lesquelles la sanction s'exercera par le marché ou le vote. Au bout du compte, ces mécanismes et procédures de fonctionnement garantissent la confiance des usagers, membres ou bénéficiaires dans l'organisation d'économie sociale et ses dirigeants, élus (comme dans le cas des coopératives) ou non (comme dans le cas des entreprises sociales).

#### **Solidarité et innovation**

Les méthodes de fonctionnement des organisations d'économie sociale sont souvent qualifiées de solidaires. Certains auteurs préfèrent d'ailleurs l'appellation « économie solidaire » pour justement mettre l'accent sur cette dimension. Les méthodes de fonctionnement basées sur le principe de solidarité visent l'inclusion plutôt que l'exclusion ; leur finalité ne se limite pas à l'accumulation ou à l'enrichissement mais plutôt à l'utilisation de ressources pour atteindre des objectifs profitant aux initiateurs comme aux travailleurs et usagers/bénéficiaires.

Cette nature solidaire explique aussi pourquoi ces organisations sont souvent caractérisées par la

flexibilité et l'innovation. Au fond, le but est fondamentalement de trouver des solutions et de répondre à des besoins qui sont constamment changeant et évolutifs. La proximité entretenue avec les usagers/bénéficiaires (qu'ils soient membres ou non de l'organisation) - et sans se limiter aux « signaux du marché » entraîne un souci constant d'adaptation pour continuer à remplir cette fonction.

### ***Engagement volontaire et autonomie***

Les coopératives, mutuelles et autres associations se distinguent par le fait que les personnes s'y engagent de manière libre et volontaire, et donc sans y être contraintes. Dans certains pays ou à certaines époques, la représentation que l'on a des organisations sociales et solidaires ne va pas systématiquement de pair avec les notions d'affiliation volontaire ou l'action collective, car ces formes d'organisations ont été ou sont exploitées par les gouvernements ou les autorités coloniales dans le but de contraindre la population à des fins productives ou politiques.

### ***Dimension collective***

L'émergence des OESS résulte de la volonté de personnes et/ou de groupes de s'unir pour répondre à des besoins ressentis par eux mêmes ou par d'autres. C'est ce qui fait dire à certains auteurs (Defourny & Develtere, 1999) que la cohésion sociale et l'identité collective sont presque systématiquement associés à l'économie sociale. Traditionnellement, ce facteur collectif distingue les OESS des entreprises privées à but lucratif, où l'entrepreneur (entendu comme individu) est présenté comme le moteur de l'initiative.



Passepartout, un petit réseau local de tourisme responsable en in Ombrie (Italie)

La dimension systématiquement collective des OESS peut être questionnée. En ce qui concerne les coopératives, les mutuelles et les associations, on constate que leurs conditions d'émergence (identité collective ou besoins partagés) et leurs modes opérationnels traduisent cette dimension collective, en particulier en termes de mise en commun des ressources, de mode de décision et de redistribution des bénéfices. Mais dans la pratique, cette dimension collective ne se retrouve pas dans la même mesure dans toutes les entreprises et organisations. Elle peut être présente à certains moments de la vie d'une organisation (au début en particulier), puis s'altérer (notamment quand elle se professionnalise) sans pour autant que l'organisation perde nécessairement de vue ses objectifs initiaux, ni sa philosophie. Comme mentionné précédemment, la dimension collective peut également être questionnée pour des entreprises et organisations spécifiques, à l'instar des entreprises ou fondations à caractère social.

Cette dimension collective occulte parfois un facteur clé du succès des organisations d'économie sociale, à savoir le leadership de leurs fondateurs ou dirigeants. Ce leadership est entendu comme l'expression d'une légitimité mais aussi comme facteur permettant l'accès à des ressources internes et externes (la confiance, l'engagement, le capital social, l'implication volontaire) plus difficiles à mobiliser autrement. Intrinsèquement, le leadership n'est pas antinomique à la dimension collective d'une organisation. Mais dans la pratique, un leadership trop puissant peut se traduire par des formes de gouvernance moins collectives. C'est d'ailleurs ainsi que l'on a vu émerger la notion d'entreprises sociales ou d'entrepreneurs sociaux. Par rapport aux structures classiques de l'économie sociale, ces entreprises sociales se distinguent en mettant en avant un trait caractéristique de l'entreprise privée à but lucratif, à savoir la figure individuelle de l'entrepreneur, dans son dynamisme, son investissement personnel et ses pratiques innovatrices (Defourny & Nyssens, 2009).

### ***1.3.4 Les ressources***

Les ressources ne sont pas, par définition, un critère permettant de distinguer l'économie sociale d'autres formes d'économie, mais elles permettent de situer cette économie parmi les autres et d'identifier les enjeux liés à l'utilisation de telles ou telles ressources. La question des ressources soulève aussi celle de

## Encadré 1.2 : Responsabilité sociale des entreprises et ESS

La notion de responsabilité sociale des entreprises tire son origine dans la philanthropie entrepreneuriale développée au 19ème siècle, mais elle a été particulièrement mise en avant au lendemain de la seconde guerre mondiale. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) traduit la façon « dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leur méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi » (Conseil d'administration de l'OIT, 2006).

Les programmes mis en œuvre dans le secteur de la RSE peuvent se traduire par diverses activités et domaines, à l'image des dons et du soutien accordés aux organisations externes, la comptabilité sociale, l'évaluation de l'impact social et environnemental, la gestion interne des ressources humaines et la gestion des risques.

Existe-t-il un lien entre RSE et ESS ? Si oui, comment se manifeste-t-il ?

Jusqu'à présent, certaines entreprises à but lucratif tendaient recourir à la RSE pour redistribuer une partie de leur excédent à des fins sociales et environnementales ; améliorer leur image publique ; compenser ou atténuer certains des effets négatifs générés par leurs activités ; ou améliorer le bien-être, la motivation et la productivité de leurs employés. Tant que cette pratique ne modifie pas profondément le fonctionnement et la finalité d'une organisation, elle ne transforme pas cette dernière en OESS. On peut toutefois établir le lien entre RSE et ESS de diverses manières, comme lorsqu'une entreprise promeut l'ESS en soutenant des OESS ou lorsqu'une initiative de RSE crée une fondation d'utilité publique gérée de façon participative comme instrument de redistribution. Les partenariats entre OESS et entreprises commerciales privées sont plus courants dans le secteur du commerce équitable (partenariats conjoints dans le cadre des marchés publics et de la labellisation au titre du commerce équitable, en rapport avec les pratiques de commercialisation) (Huybrechts, Mertens & Xhaufflair).

Le lien peut également être établi dans l'autre sens. Certaines OESS, les plus anciennes et les plus établies surtout (dans le domaine de la finance et de l'assurance), peuvent élaborer des politiques de RSE dépassant leur finalité première et destinées à améliorer ou compléter leurs opérations internes à l'égard de leur personnel ou de leurs membres. C'est dans cet esprit que le Groupe Mondragon avait créé la Fondation Mukundide en 1999, afin de promouvoir des initiatives de production au niveau communautaire et coopératif en faveur du développement durable dans les pays en développement.

l'autonomie des organisations d'économie sociale, comme de toute initiative privée.

Tout d'abord, il convient de préciser qu'il n'y a pas de modèle unique représentant les ressources de l'économie sociale. Celle-ci a recours aux ressources publiques ainsi qu'aux ressources issues de l'échange et du marché, de même qu'à l'engagement volontaire et au bénévolat – une ressource à laquelle peu d'autres formes d'économie ont accès.

Les OESS dépendent des ressources fournies par leurs initiateurs et membres. Dans une coopérative, elles prendront la forme de parts sociales. Dans une association ou une mutuelle, il s'agira des cotisations versées. Dans les entreprises sociales, ces revenus prendront la forme de contributions au capital ou

d'apports en nature. Dans les fondations, ce seront en particulier les dons ou les legs qui permettront de réaliser les objectifs fixés.

On dit généralement que l'économie sociale se distingue de l'économie publique par son caractère autonome. Pourtant, l'économie sociale a recours aux ressources publiques par des subventions des gouvernements nationaux et par l'aide publique au développement pour les pays du Sud. Cette mise à disposition de ressources publiques peut indiquer une reconnaissance par les autorités publiques de l'existence et de la fonction de l'économie sociale (parmi d'autres formes d'économie) ou se traduire par une forme de « sous-traitance » ou de partenariat dans la mise en œuvre des politiques publiques. On a l'habitude de parler d'économie « non marchande »

(quand le prix d'un produit ou service ne reflète pas les coûts engendrés) quand au moins 50 % des coûts de production ne sont pas couverts par les ressources générées par le marché. Les ressources d'associations des pays du sud proviennent essentiellement de l'aide internationale, soit parce que l'on veut rendre les biens et services produits disponibles afin d'en garantir l'accessibilité, soit parce que le public-cible ou les membres ne sont pas solvables ou encore parce que l'organisation n'est pas à même de générer des ressources suffisantes au travers des cotisations, de la vente, etc.

Dès lors que les OESS ont par définition une vocation économique, beaucoup d'entre elles tirent une plus ou moins grande partie de leurs ressources de la vente de biens et/ou la prestation de services, et se retrouvent par conséquent souvent en situation de concurrence avec d'autres opérateurs privés. Dans cette situation de concurrence (parfois pour des produits ou services identiques), l'économie sociale peut être mise à mal car il peut lui être plus difficile en termes de prix (en raison du manque d'économie d'échelles), de réactivité (à cause de la nature participative de la prise de décision) ou de qualité, de proposer des alternatives équivalentes. L'une des stratégies de l'ESS est de mettre en avant son avantage comparatif tant d'un point de vue micro-économique (objectifs combinés, innovation, flexibilité) que macro-économique et sociétal.

Le bénévolat est une ressource à laquelle peu d'organisations privées à but lucratif ou publiques ont accès. Les OESS sont en mesure de mobiliser cette ressource car les bénévoles adhèrent aux principes d'une organisation d'économie sociale, à la pertinence de ses finalités, à la légitimité de son action, à la participation et au contrôle qui peuvent s'exercer tant au niveau des activités qu'au niveau des organes de décision. La ressource particulière qu'est le bénévolat est un atout formidable des organisations d'économie sociale. Néanmoins, si un équilibre n'est pas trouvé entre les différents types de ressources, elle peut aussi constituer un obstacle au développement des organisations dans le cas où les bénévoles ne peuvent faire montre de professionnalisation, de compétences adéquates ou de disponibilité suffisante.

## 1.4 Notions associées

Le présent guide utilise le terme « organisations et entreprises de l'économie sociale et solidaire ». Mais ce terme n'est pas le seul employé pour englober les réalités que nous décrivons. Économie sociale, économie solidaire, économie populaire et organisations à but non lucratif sont des notions associées. Elles présentent toutes certaines origines géographiques et divers contextes théoriques et mettent en exergue des dimensions spécifiques de cette forme d'économie. Nous allons passer en revue certaines de ces notions afin de démontrer qu'en dépit de leurs caractéristiques communes, les OESS peuvent différer en termes de formes organisationnelles et d'approches.

### 1.4.1 L'économie sociale

Le terme « économie sociale » est souvent présenté comme étant apparu pour la première fois à la fin du 19ème siècle afin de décrire les associations bénévoles et d'entraide établies par les travailleurs pour faire face aux conséquences de l'extension du capitalisme industriel. Le terme est réapparu dans les années 70 lorsque les mouvements coopératifs, mutualistes et associatifs français ont redécouvert leurs traits communs et accentué leur reconnaissance institutionnelle (Defourny & Develtere, 2009). On associe traditionnellement l'économie sociale aux organisations et associations coopératives et mutualistes. Ces organisations poursuivent un objectif commun, à savoir de réunir des organisations autonomes ayant vocation à faire passer le service fourni à leurs membres ou à la communauté avant le profit, et intégrant des processus décisionnels démocratiques malgré certaines divergences en termes de redistribution des bénéfices (ainsi les coopératives autorisent la redistribution des excédents en espèces à leurs membres tandis que les associations et les mutuelles l'interdisent).

Dans certaines régions du globe (Belgique, France, Québec et Espagne par exemple), l'économie sociale profite de la reconnaissance politique et économique au sein des ministères et de l'administration ainsi que de politiques publiques de soutien. Ici, l'économie sociale englobe diverses organisations, y compris les grandes organisations bancaires, sociétés d'assurance et organisations agricoles très établies et, plus récemment, des initiatives de moindre envergure appuyées ou non par des politiques publiques.



### 1.4.2 Économie solidaire ou *Economia solidaria*

L'« économie solidaire » est un terme courant en France, en Amérique latine et au Québec. Il met clairement en avant la solidarité comme caractéristique essentielle de ce type d'économie, par opposition à l'économie capitaliste traditionnelle. En Amérique latine, ce terme couvre un large panel d'initiatives. On a soutenu son emploi dans d'autres régions (France et Québec) pour distinguer les composantes établies de l'économie sociale (coopératives, associations, mutuelles) des mécanismes et organisations de solidarité plus récents.

Cette distinction n'aspire pas uniquement à différencier les anciennes initiatives des nouvelles. Elle souligne le fait que certaines organisations plus anciennes, plus importantes et établies (notamment dans le secteur de la banque et de l'assurance) ne fonctionnent plus d'après les caractéristiques théoriques qui les unissent, car ces liens sont trop proches de l'économie capitaliste traditionnelle (en raison de fusions par exemple). Et surtout, les partisans de l'économie solidaire souhaitent mettre en lumière les initiatives novatrices, plus participatives et souvent de moindre envergure. Ces initiatives sont fréquemment mises en

place pour répondre aux problèmes sociétaux ou sociaux actuels, tels que la prise en charge des enfants et des personnes âgées, les enjeux environnementaux, les systèmes d'échanges locaux et l'agriculture durable. Ces organisations ou réseaux d'économie solidaire sont davantage ancrés au niveau local et fondés sur un mécanisme de réciprocité. Ils reposent par ailleurs sur des ressources hybrides : monétaires et non monétaires, marchandes et non marchandes, des emplois rémunérés et de volontariat (Laville, 2007).

### 1.4.3 L'économie populaire

Le terme « économie populaire » nous vient d'Amérique latine ; il a été conceptualisé par des chercheurs tels que Luis Razeto (Chili) ou Jose-Luis Corragio (Argentine). Certaines organisations non gouvernementales (ONG) - comme ENDA au Sénégal - ont également adopté cette terminologie.

Comme l'indique clairement l'expression, on considère que cette économie a été développée par la classe populaire (c'est-à-dire par les plus vulnérables) et leurs **organisations de base** pour répondre aux problèmes de subsistance économiques et sociaux. Les groupes connaissent souvent les mêmes conditions de vie, appartiennent aux mêmes communautés religieuses et



Des femmes travaillent dans une ferme de culture d'orchidées en Thaïlande

politiques et cherchent à résoudre leurs problèmes quotidiens au travers de processus de prise de conscience et de solutions pratiques mises en œuvre collectivement. D'un point de vue conceptuel, l'accent est mis sur la logique interne d'une économie auto-gérée par les travailleurs. Ces organisations reposent souvent sur leurs ressources non monétaires : main-d'œuvre, capacité organisationnelle et de mobilisation, imagination, créativité. Outre les ressources classiques que sont la main-d'œuvre et le capital, Razeto suggère d'ajouter un troisième facteur – le Facteur C, qui désigne la collaboration ou la coopération – sur lequel peuvent reposer les organisations populaires en complément ou à la place du capital.

On observe également une corrélation entre économie populaire et programme politique ferme car cette forme d'économie est considérée comme un modèle économique et politique alternatif à l'économie (néo)libérale dominante et – selon elle – exclusionnaire

#### 1.4.4 Organisations à but non lucratif

L'approche « non-profit » (à but non lucratif) anglo-américaine (voir par exemple Salamon & Anheier, 1999) décrit des organisations n'appartenant ni au secteur privé à but lucratif, ni au secteur public. Elle comprend un groupe plus restrictif d'organisations que les notions préalablement décrites puisqu'elle exclut toute organisation pratiquant une redistribution des excédents. Selon cette approche, la « contrainte de non distribution des bénéfices » exclut en fait les coopératives, en les associant aux organisations privées à but lucratif plutôt qu'à celles dont le profit n'est pas la finalité première. Les partisans de l'économie sociale considèrent toutefois qu'il est parfaitement envisageable de répertorier les coopératives aux côtés des mutuelles et des associations, dès lors qu'elles suivent une même logique bien qu'elles opèrent selon des principes différents (Defourny & Develtere, 2009).

Aux États-Unis et au Royaume-Uni, l'exclusion des organisations à but non lucratif telles que les coopératives peut s'expliquer par l'origine de l'approche « non-profit », selon laquelle de nombreuses associations (des associations d'entraide initialement) ont été créées afin de répondre aux problèmes relatifs à l'établissement d'une société, l'urbanisation, l'immigration ou les enjeux économiques, dans des domaines qui n'étaient pas déjà couverts par l'État ou



Des Suédois de COOMPANION en visite chez LE MAT à Vérone (Italie)

par des entreprises à but lucratif. On peut dire que le secteur à but non lucratif correspond à la composante associative de l'économie sociale.

#### 1.4.5 Le tiers secteur

Dans certains pays, le terme « tiers secteur » est employé par les politiques et les praticiens comme synonyme du secteur à but non lucratif ou de l'économie sociale. S'il n'explique pas convenablement la notion d'OESS, ce terme donne néanmoins une valeur supplémentaire au secteur de l'économie sociale en le plaçant au même niveau que les secteurs public et privé.

## 1.5 Les avantages comparatifs de l'ESS

L'ESS se caractérise par une pluralité des formes organisationnelles, domaines d'activités, approches, situations géographiques et même terminologie. Cette pluralité complique souvent la tâche, non seulement des OESS, mais aussi celle des acteurs publics et privés, qui ont du mal à être reconnus au niveau local,



national et international. Néanmoins, l'ESS présente plusieurs avantages comparatifs pour répondre aux défis sociaux, sociétaux, économiques et politiques à travers le monde.

### 1.5.1 La cohésion sociale

Les changements constants de nos sociétés remettent souvent en jeu la cohésion sociale entre individus et communautés. Des programmes de cohésion sociale

sont établis en tout lieu pour créer ou maintenir les liens ainsi qu'un sentiment d'appartenance à la communauté, parmi les gens qui partagent les mêmes espaces de vie, des infrastructures ou une destinée commune.

De par l'ensemble de ses principes de fonctionnement, l'ESS s'appuie sur la cohésion sociale et y contribue. Comme l'explique Jacques Defourny (1992), la cohésion sociale – ou la reconnaissance de l'identité

## Encadré 1.3 : Économie informelle et ESS

Quelle que soit la forme d'économie à laquelle on s'intéresse, l'économie informelle est incontournable. Dans certains pays d'Afrique, l'économie informelle génère des revenus et des « emplois » pour plus de 80 pour cent de la population urbaine. Comment situer cette économie informelle par rapport à l'économie sociale ?

L'OIT définit l'économie informelle comme l'ensemble des activités menées par des travailleurs et entités économiques qui sont (**juridiquement** ou **de fait**) non couvertes ou insuffisamment couvertes par des mécanismes formels. Leurs activités ne sont pas couvertes par une législation, ce qui signifie que la loi n'est pas appliquée ou que la loi décourage le fait de s'y conformer en raison de leur inadéquation, leur lourdeur ou les frais excessifs induits.

Ce qui caractérise l'économie informelle, c'est la très grande vulnérabilité et insécurité des personnes impliquées, qu'il s'agisse de salariés, de travailleurs indépendants ou d'employeurs, en raison du manque de protection, de droits et de représentation. Dans beaucoup de pays, l'économie informelle se confond en grande partie avec le secteur économique privé, à l'exclusion des activités criminelles ou illégales, mais ne peut être intégrée aux statistiques publiques officielles.

L'économie informelle s'écarte de l'économie sociale dans ses dimensions juridiques (Fonteneau, Nyssens & Fall, 1999). Une organisation fonctionnant selon les principes de l'économie sociale peut tout à fait avoir ou ne pas avoir de statut juridique formel, en raison de l'inadaptation des statuts juridiques existants ou de la difficulté de répondre formellement à ces critères. C'est davantage dans leurs conditions d'émergence, leur fonctionnement et leurs finalités que l'on peut établir des rapprochements entre ces deux formes d'économie.

Tant dans l'économie sociale que dans l'économie informelle, le caractère nécessaire est souvent le facteur amenant les individus à développer leurs activités. Dans ces économies, les individus et les organisations opèrent dans un contexte de marché identique – un contexte qui façonne les produits et services proposés et qui garantit une grande accessibilité en termes de proximité et de prix. Nombre de ces activités obéissent à des modes de fonctionnement qui s'écartent des caractéristiques des entreprises à but lucratif. On peut au contraire les associer à une économie alliant des registres relationnels (Hyden [1988] parle d'une économie de l'affection) à des pratiques du marché. De même, si les organisations d'économie sociale ont explicitement des objectifs à la fois économiques et sociaux, on peut observer une telle combinaison dans une certaine mesure pour les unités de l'économie informelle, sans que les opérateurs concernés ne l'expriment explicitement ou consciemment. Pour ceux-ci, la poursuite de ces deux buts est plutôt un état de fait logique car correspondant, dans le contexte dans lequel ces organisations évoluent, à des stratégies de durabilité, de cohésion sociale, etc.

Fondamentalement, la distinction ou le lien entre organisation de l'économie sociale et organisation de l'économie informelle ne peut se faire qu'en observant les principes qui - dans l'esprit ou dans la pratique - régissent la conduite de ces unités économiques. C'est en cela que l'on pourra juger si la logique poursuivie par une entité de l'économie informelle se rapproche plus de celle de l'économie sociale ou de celle d'une entreprise au sens capitaliste. Cette conception des unités de l'économie informelle pourrait également permettre de contribuer à formaliser certaines unités obéissant à des formes organisationnelles sociales et solidaires.

## Encadré 1.4 : Mouvements sociaux, société civile et ESS

Qu'ont en commun des organisations paysannes, des mutuelles de santé, des mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit, des associations de lutte contre le VIH/SIDA, des entreprises sociales, certaines fondations, des associations actives dans le reboisement ou des programmes d'insertion des jeunes diplômés sans emplois qui peuplent les capitales africaines ?

Elles ont toutes en commun le fait de ne pas limiter leurs activités à la production de biens ou de services (fournis ou non par d'autres opérateurs) et situent leur vocation économique parmi d'autres objectifs : l'amélioration des conditions de production, l'accessibilité des services offerts à des populations qui en sont privées par ailleurs, ou la prise en compte de défis sociétaux et environnementaux. Ce qui caractérise également ces organisations, c'est le fait que, dans leur principe de fonctionnement, elles posent certaines balises : permettre le contrôle par les adhérents, les travailleurs ou les usagers, réguler les règles de répartition et d'allocation des excédents générés, trouver un équilibre entre la génération de profit (nécessaire au développement de toute entreprise) et le service aux membres et/ou à la collectivité, assurer l'équilibre des rapports de force entre les différentes parties prenantes dans la prise de décision, etc. Ces préoccupations ne sont pas sans rappeler celle des organisations de travailleurs et montrent bien les liens historiques qui existent entre l'économie sociale et les mouvements syndicaux de travailleurs et de paysans.

Même si des réglementations encadrent ces différentes composantes, l'économie sociale constitue également un mouvement car elle a vocation à s'autoréguler et corriger certains travers ou certaines évolutions. Constituer un mouvement signifie adopter une démarche plus axée sur la prospection, envisager les évolutions à venir pour prévenir les risques (générés tant par le marché que par l'État) et préparer les adaptations nécessaires pour le secteur. Isolées dans leur secteur d'activités ou regroupées uniquement selon leur statut juridique, les organisations de l'économie sociale perdraient l'avantage de l'échange d'expérience et la visibilité d'une force économique et sociale soutenue par des citoyens engagés.

Le profil des initiateurs et les traits communs de ces organisations entraînent naturellement la construction d'une logique plus politique. Les préoccupations portées par ces mouvements d'économie sociale sont variées : allier les objectifs économiques et sociaux dans des sociétés où les secteurs économiques et sociaux sont souvent bien segmentés (pensons aux compétences des ministères concernés) et financés par des ressources également distinctes (l'impôt et/ou la solidarité nationale et internationale dans le premier cas ; le marché dans le second cas), défendre certaines pratiques (par exemple, la nature non lucrative de l'assurance ou des soins de santé) dans des économies de marché ; légitimer et protéger (par voie juridique et politique) certaines formes institutionnelles dans un marché de libre concurrence, ou encore détecter des problèmes sociétaux.

Tout cela fait que l'économie sociale peut se présenter sous forme de mouvements sociaux, pouvant être formels (plates-formes ou fédérations) comme informels ou ad hoc. De la même manière, elles peuvent être le fait de regroupements par secteurs d'activités, par pays, par régions, etc. Quelle que soit la raison de leur regroupement, ces organisations représentent une force économique, sociale et politique et affichent des préoccupations communes. Même si certains de ces mouvements sont souvent fragiles et loin d'être mondiaux, les organisations que l'on peut affilier à une ESS se retrouvent actrices de la société civile sur la scène politique, tant nationale que régionale ou internationale.

collective – est l'un des facteurs qui fait que l'ESS existe. C'est en effet ce sentiment collectif qui décide les groupes d'individus à traiter les questions sociales et économiques par l'entremise d'organisations sociales et solidaires. L'ESS génère par ailleurs la cohésion sociale de par ses principes de fonctionnement, ses finalités sociales destinées à

profiter aux membres et à la communauté, et son impact au niveau local.

### 1.5.2 Autonomisation

L'autonomisation est un facteur important qui permet aux individus et aux communautés de faire entendre leur voix et être représentés. Divers processus et



mécanismes permettent d'y parvenir. La participation et l'adhésion au sein d'OESS contribuent sans nul doute au processus d'autonomisation.

L'autonomisation des membres et usagers s'opère via leur participation active au processus de prise de décision au sein de l'organisation et en dehors des organisations lorsqu'ils négocient avec des acteurs extérieurs. Au niveau collectif, les OESS contribuent également au processus d'autonomisation des individus et des communautés en démontrant que toute personne peut devenir un acteur actif et productif au sein de l'économie et de la société.

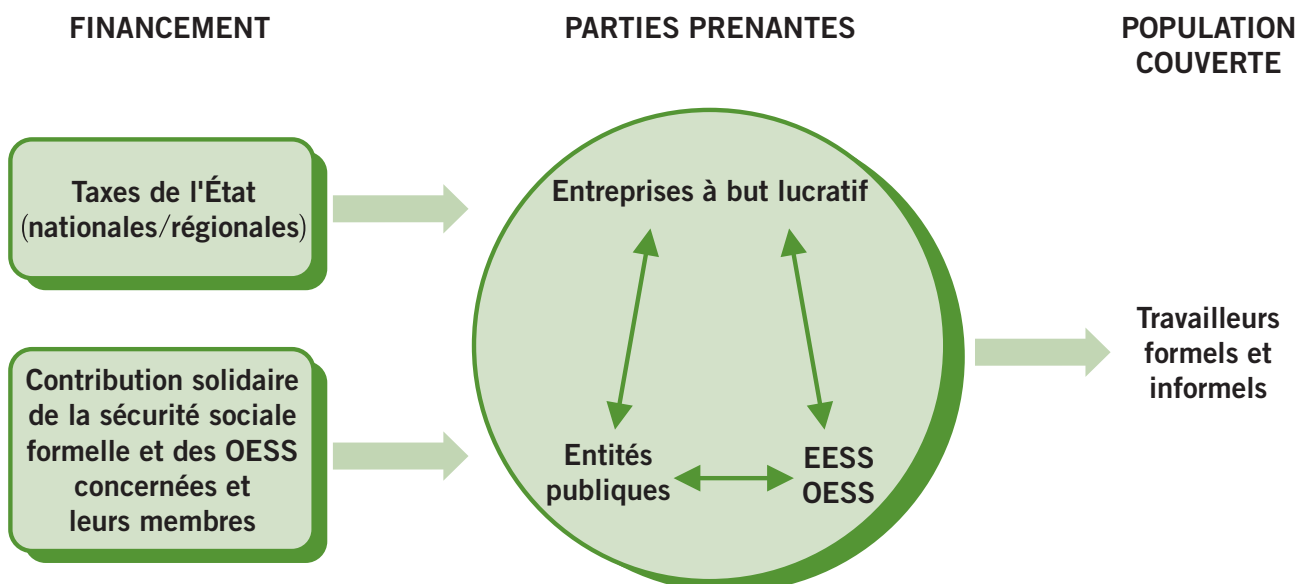
### 1.5.3 Reconnaissance d'une économie plurielle

Des objectifs similaires, tels que la création d'emplois, la protection sociale, le bien-être, la santé, l'innovation, les soins, etc., peuvent être atteints en recourant à des mécanismes distincts. La plupart des sociétés comptent en leur sein une pluralité d'acteurs publics et privés pouvant s'orienter vers une finalité lucrative ou non. La protection sociale est un bon exemple démontrant comment articuler les différents mécanismes proposés par des acteurs économiques variés et basés sur des raisonnements divers, pour atteindre un objectif commun, c'est-à-dire la protection sociale pour tous. Dans nombre de pays, ces mécanismes coexistent sans même être reliés entre eux, mais ils peuvent être articulés via un processus de redistribution (cf. Figure 1.2) pour finalement aboutir à ce que l'OIT nomme un niveau minimum de protection sociale.

## 1.6 Principales conclusions

- L'ESS fait référence à des formes particulières d'organisations et d'entreprises : coopératives, mutuelles, associations, organisations communautaires, entreprises sociales et certaines fondations sont les plus courantes. L'ESS constitue en fait un groupe d'organisations dynamique et évolutif.
- Les OESS partagent des caractéristiques communes qui les distinguent de l'économie publique et de l'économie traditionnelle à but lucratif. Toutes poursuivent des objectifs à la fois économiques et sociaux et partagent des principes de fonctionnement spécifiques fondés sur la participation, la solidarité, l'innovation, l'investissement volontaire et la propriété collective.
- Mais l'expression « économie sociale et solidaire » n'est pas le seul terme employé pour englober ces réalités. Économie sociale, économie solidaire, économie populaire et organisations à but non lucratif sont des notions associées. Elles présentent toutes des origines géographiques et des contextes théoriques, et mettent en exergue des dimensions spécifiques à cette forme d'économie.
- Les OESS présentent plusieurs avantages comparatifs pour répondre aux défis sociaux, sociétaux, économiques et politiques à travers le monde, parmi lesquels la cohésion sociale, l'autonomisation et la reconnaissance d'une économie plurielle.

Figure 1.2 : Illustration d'une économie plurielle : approche holistique de la protection sociale





# Chapitre 2 : Gouvernance et gestion des OESS

## 2.1 Introduction

En dépit de leur hétérogénéité, les OESS opèrent selon des principes similaires. Les modes de gouvernance et de gestion de ces organisations ont largement été influencés par le caractère collectif de leurs adhérents tout comme de leurs propriétaires. Ces organisations, qui sont principalement mues par la recherche de bénéfices sociaux par opposition à une accumulation de capital, sont en grande partie « centrées sur la personne ». Leurs membres sont par conséquent tout autant habilités les uns que les autres à participer à l'entreprise et, malgré les différentes structures organisationnelles, chacune de ces structures s'efforce de permettre à ses membres de participer à sa gouvernance et sa gestion.

Le présent chapitre se propose de présenter les modes de gouvernance et de gestion des OESS, en considérant les formes de propriété et la nature de leurs adhérents, ainsi que les implications relatives à la participation des membres. Nous allons ainsi découvrir les forces et faiblesses de la gestion des OESS ainsi que les options offertes pour rendre leurs opérations plus efficaces. Dès lors que les OESS appliquent une approche commerciale pour répondre aux besoins et attentes de nature sociale, le chapitre s'ouvre sur une analyse comparative de leur mode de gouvernance et de gestion, par rapport aux entreprises capitalistes traditionnelles.

## 2.2 Gouvernance et gestion des OESS

### 2.2.1 Gouvernance et gestion - définition

Si les notions de gouvernance et de gestion sont parfois employées de manière interchangeable, on relève néanmoins une légère nuance de sens. La gouvernance est souvent définie dans le contexte de l'exercice du pouvoir étatique (cf. Hyden & Court, 2002 : 13-33 ; Olowu, 2002 : 4 ; Hyden, 1992 : 7), mais la notion s'applique en fait à un contexte nettement

plus vaste de société humaine. Plutôt que de politiser la notion, nous définissons ici la gouvernance comme l'exercice du pouvoir institutionnel afin de déterminer l'emploi des ressources dans la conduite des affaires de la société (Banque mondiale, 1991). Cette définition implique l'entrée en jeu de la gouvernance dans des organisations sociétales de toutes formes et tailles, et dans des organisations privées, publiques, à but lucratif et non lucratif. La gouvernance obéit généralement à une logique selon laquelle une organisation produit des résultats satisfaisants tout en évitant des conséquences indésirables pour les personnes concernées.

La notion de gestion a elle aussi donné lieu à des définitions diverses dans la littérature. Dans le secteur de la microfinance par exemple, une définition populaire désigne la gestion comme le processus permettant de réaliser les choses de manière efficiente et efficace conjointement et par l'entremise des individus (Churchill & Frankiewicz, 2006 : 2). Aux fins qui nous intéressent, nous définissons la gestion comme l'organisation et la coordination des activités et des efforts des personnes en accord avec les politiques définies pour atteindre les buts souhaités (Business Dictionary, <http://www.businessdictionary.com/definition/management.html>). Considérée comme un processus, elle implique la planification, l'organisation, la direction et la supervision des individus pour réaliser les tâches requises et atteindre les buts fixés (Churchill & Frankiewicz, 2006 : 2-8). La gestion est sans nul doute une composante systématique des organisations de toutes formes et tailles.

La distinction fondamentale entre ces deux notions réside dans le fait que la gouvernance définit un cadre de conduite des activités de l'organisation, tandis que la gestion concerne la mise en œuvre quotidienne de ces activités selon les conditions définies par le cadre. La notion de gouvernance est donc plus étendue que celle de gestion car elle précise les politiques sur lesquelles s'appuie le travail de gestion. Dans le contexte des OESS, la gouvernance se rapporte à la formulation de politiques qui identifient les activités et

mobilisent les ressources afin de répondre aux aspirations ou aux buts des membres et/ou usagers ; la gestion traite quant à elle de la conduite effective des activités pour répondre aux aspirations ou réaliser les buts des membres et/ou usagers. L'encadré 2.1 cherche à simplifier cette distinction.

### Encadré 2.1 : Gouvernance contre gestion au sein des organisations

Lorsqu'un groupe d'individus délibère et décide de la nature des activités qu'il va mener pour atteindre certains buts, il joue un rôle de gouvernance ; mais lorsqu'il participe à la conduite des activités choisies pour atteindre un but, il joue alors un rôle de gestion.

Les propriétaires et les adhérents d'une organisation sont parfois à l'origine de l'attribution de ces deux rôles. Si l'on s'attend à ce que les propriétaires et les membres apparaissent comme figures principales et jouent des rôles de gouvernance, les acteurs non membres seraient alors leurs agents et rempliraient des fonctions de gestion. Il peut arriver que la taille de l'organisation influence cette question : les organisations de petite envergure sont plus enclines à combiner ces rôles que les grandes.

La prochaine section aspire à démontrer comment la propriété influence la séparation des fonctions de gouvernance et de gestion dans les entreprises privées et les OESS.

### 2.2.2 Propriété et gouvernance

Les entreprises capitalistes sont des entreprises commerciales qui cherchent à engranger des bénéfices à partir de leurs activités, afin de les redistribuer aux membres. On relève généralement trois formes de propriété dans ces entreprises : les sociétés en propriété individuelle, les organismes de partenariat et les sociétés anonymes. La société en propriété individuelle est une entreprise possédée par une seule personne tandis qu'un organisme de partenariat est possédé par au moins deux personnes. Les sociétés anonymes sont des entreprises légalement constituées détenues par les actionnaires qui achètent des actions ou des parts de la société sur les marchés de capitaux (Kim & Nofsinger, 2007 : 2).

Indépendamment de cette distinction, les entreprises capitalistes, à l'exception des sociétés en propriété individuelle de très petite envergure, ont coutume de séparer les fonctions de gouvernance et de gestion. Les propriétaires jouent des rôles de gouvernance tandis que la direction – composée du personnel d'encadrement employé par les propriétaires – exerce la fonction de gestion (Kim & Nofsinger, 2007 : 3). Le personnel d'encadrement comprend les managers ou directeurs exécutifs, mais aussi les comptables et les vérificateurs, ainsi que les employés, les secrétaires et les assistants administratifs. Ce faisant, dans la majorité des entreprises, les personnes remplissant des fonctions de gouvernance se distinguent de celles qui occupent des postes de gestion. Si les propriétaires sont les principales figures de l'organisation et se contentent d'en définir les objectifs ainsi que les politiques qui permettront d'atteindre ces objectifs, le personnel d'encadrement œuvre quant à lui quotidiennement afin de permettre aux propriétaires d'atteindre les buts établis.

Les formes de propriété des entreprises capitalistes se retrouvent au sein des OESS. L'encadré 2.2 présente les formes de propriété de différents types d'OESS.

### Encadré 2.2 : Formes de propriété au sein des OESS

Propriété	Type d'OESS
Propriété individuelle	Entreprises sociales, fondations
Organismes de partenariat	Entreprises sociales, fondations, mutuelles, associations, coopératives
Société anonyme	Coopératives

À la différence des entreprises capitalistes cependant, la plupart des OESS n'ont pas établi de séparation effective entre les rôles de gouvernance et ceux de gestion. Cela s'explique en partie par le fait que ces organisations opèrent sur la base de principes collectifs et démocratiques engendrant la prévalence de l'autogestion et de la gestion collective par opposition à la gestion hiérarchique caractéristique des entreprises capitalistes.

La prévalence de l'autogestion dans certaines OESS est en partie imputable à leur petite taille. Dans les

organisations telles qu'entreprises sociales, mutuelles et organisations communautaires, les propriétaires ou les membres qui définissent les objectifs et établissent les politiques afin d'orienter les activités de l'organisation participent également à la gestion de l'organisation en menant les activités quotidiennes requises pour atteindre leurs buts. Ce sont ainsi les mêmes membres qui alternent entre rôles de gouvernance et rôles de gestion.

La gestion hiérarchique est aussi caractéristique de certaines OESS. Toutefois, l'adhésion ouverte et volontaire ainsi que le leadership démocratique de ces organisations réduisent la hiérarchie à un mécanisme de partage d'informations plutôt qu'à une matrice selon laquelle les ordres sont donnés et les commandes passées. Citons la particularité des coopératives des pays anglophones qui ont évolué selon un cadre juridique leur imposant une séparation des fonctions de gouvernance et de gestion (Develtere, 2008 ; Wanyama, Develtere & Pollet, 2009), conviant ainsi une structure hiérarchique qui établit une séparation entre les membres, le comité directeur et le personnel de direction.

Ainsi la séparation (ou non séparation) des rôles de gouvernance et de gestion au sein des OESS a engendré des styles de gestion légèrement différents, qui ne sont pas sans implications en termes de participation des membres à la gouvernance et la gestion de leurs organisations.

La prochaine section examine les formes de participation des membres dans divers types d'OESS.

### 2.2.3 Participation

La diversité des organisations de l'économie sociale suggère que la forme de gouvernance et de gestion adoptée par toute organisation tend à être déterminée par sa nature et le contexte dans lequel elle opère. Il n'est pas inhabituel qu'un même type d'organisation dans des lieux et circonstances divers présente des structures et pratiques de gouvernance et de gestion distinctes. Tout en ayant conscience de ces réalités, il est utile de chercher à établir certaines généralisations quant à la participation des membres à la gouvernance et la gestion des différents types d'OESS.

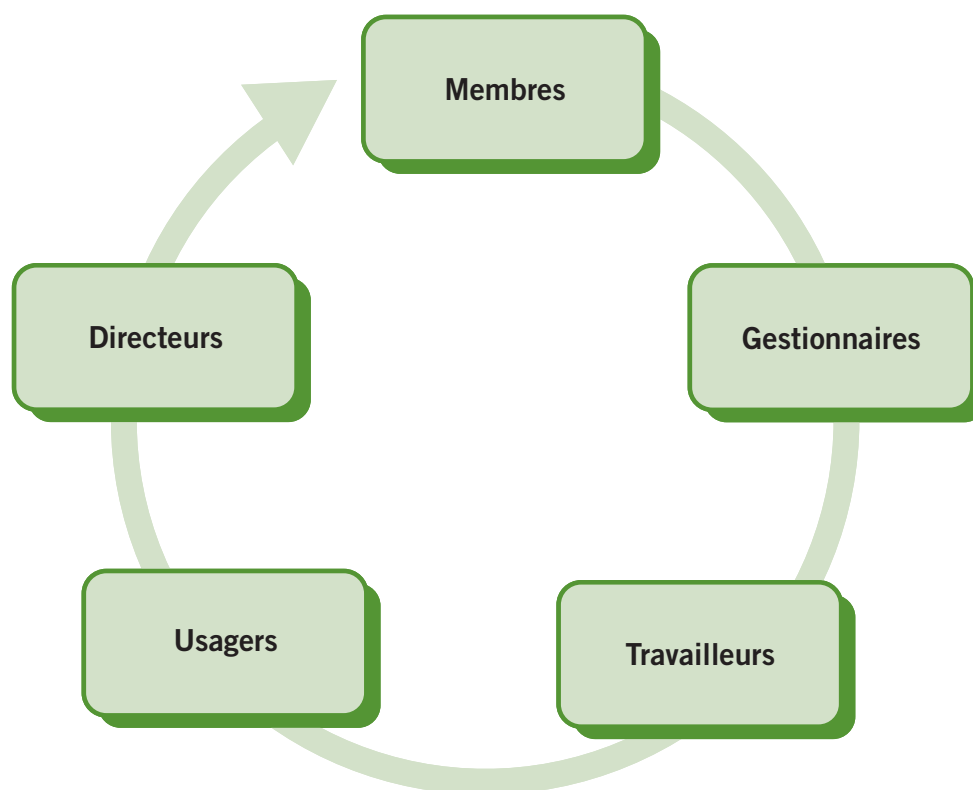
Comme précédemment mentionné, la propriété collective et la gouvernance démocratique sont



Neela, 39 ans fondatrice d'un projet de coopérative rurale (soutenu par l'OIT) regroupant les femmes dans son village de Kesavarayampatti (Madras).

caractéristiques de la plupart des OESS à travers le globe, à l'exception de certaines entreprises sociales. Cette forme de propriété et de gouvernance permet aux membres (et parfois aux travailleurs, usagers et bénéficiaires) de participer de manière équitable au processus décisionnel ; en d'autres termes, les diverses contributions apportées par les membres bénéficient d'une même reconnaissance et d'une même valeur.

Cependant, le degré de participation varie largement en fonction du type d'organisation et du contexte dans lequel elle opère. Certaines organisations peuvent par exemple pondérer les votes des membres, non seulement afin de refléter les différents niveaux d'activité des membres du groupe, mais aussi pour reconnaître leurs différences en termes de rang et établir un classement. Certaines organisations pourront se révéler plus démocratiques que d'autres. L'on peut alors généraliser en précisant que certaines organisations permettent à leurs membres de

**Figure 2.1: Rôles des membres dans un modèle d'autogestion**

participer tant aux questions de gestion que de gouvernance tandis que d'autres ne les autorisent à intervenir que dans un seul de ces deux registres. Nous pouvons dans cette mesure identifier l'autogestion, la gestion collective et la gestion hiérarchique au sein des OESS.

### **L'autogestion**

Il s'agit par essence du principe de leadership démocratique au sein des OESS. L'autogestion confère à tous les membres (et parfois aux travailleurs et usagers) le droit de participer à la gouvernance et la gestion de l'organisation en votant sur les questions induisant la prise de décisions. À la différence des entreprises privées où les actionnaires votent sur la base de leur part de capital dans la société, les membres des OESS disposent quant à eux du même droit de vote. En mettant tous les membres sur un pied d'égalité, l'autogestion permet à chacun d'entre eux de contrôler l'organisation. Les structures solidaires servent à générer des biens et services pour les membres et leurs personnes à charge. Pour mener leurs activités, les membres s'appuient sur des règles négociées et réciproques basées sur l'action collective et le contrôle social, ce qui contribue fondamentalement à l'établissement d'une structure de

leadership plus ou moins horizontale atténuant l'autorité hiérarchique dans le cadre de la gouvernance et de la gestion. Chaque membre est donc amené à assumer de temps à autre la gouvernance tout comme la gestion de l'organisation. La Figure 2.1 ci-dessous illustre les différents rôles joués par les membres à différents moments.

Ce modèle de gestion par les membres s'applique traditionnellement au sein des organisations à petite échelle, où les membres sont également les employés et parfois les bénéficiaires. On peut citer l'exemple des coopératives de travailleurs, mutuelles, associations, entreprises sociales et organisations communautaires. En Amérique latine et dans la plupart des pays francophones, cette forme de gestion est la plus courante pour les OESS, non seulement en raison de la taille des organisations mais aussi de l'accent mis sur l'autonomisation et la nature libératrice de l'économie basée sur la solidarité.

### **Gestion collective**

Lorsqu'une organisation est détenue par ses membres, cette forme de contrôle peut mener à un partage des responsabilités entre ces personnes, sans pour autant nécessairement abandonner l'autorité de contrôle



démocratique qui revient à chacun. Ainsi les membres gèrent collectivement les organisations, mais jouent des rôles distincts. C'est ce que nous appelons gestion collective. Cette forme de gestion est couramment appliquée dans les organisations sociales et solidaires d'envergure moyenne à grande, essentiellement en Europe, en Amérique du Nord et en Afrique. Elle est née du manque d'efficacité potentiel de l'autogestion au sein des structures de grande échelle (Davis, 2004 : 92). Lorsqu'une entreprise augmente en taille, sa direction doit alors modifier sa structure de gouvernance et de gestion pour permettre une spécialisation des rôles. On peut expliquer ce point en prenant l'exemple d'une entreprise sociale.

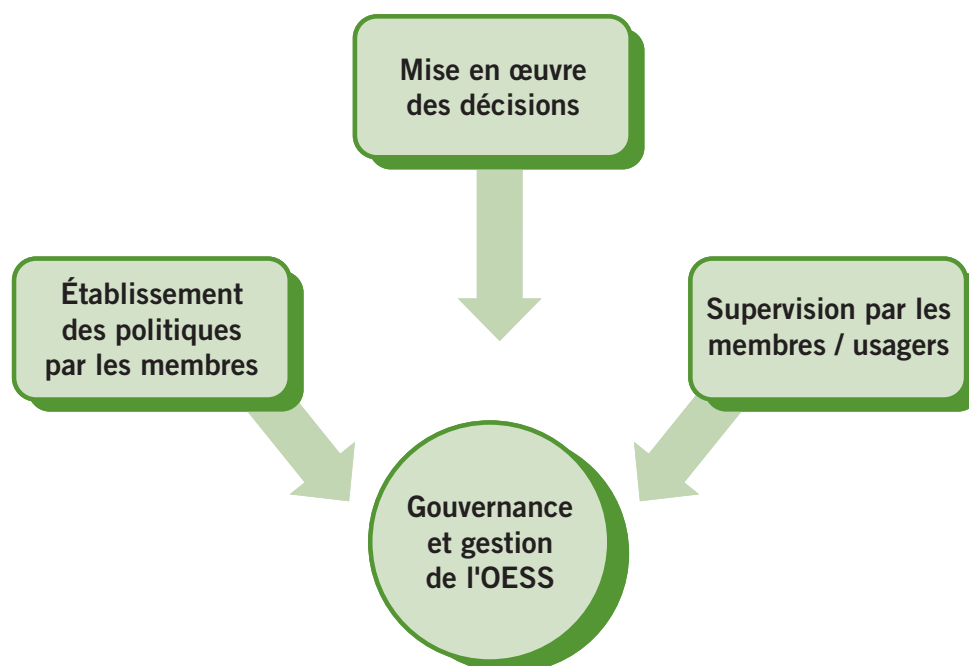
Les entreprises – organisations sociales recherchant des solutions commerciales aux problèmes sociaux (Thompson & Doherty, 2006 : 362) – tendent à être fondées en propriété individuelle ou sous forme d'organismes de partenariat. En conséquence, le nombre de propriétaires et de membres est généralement réduit au début. Il est donc inutile d'établir une distinction entre les rôles de gouvernance et de gestion, qui sont tous deux assumés par les propriétaires, et l'organisation est autogérée. Lorsque l'organisation croît en termes de taille, des changements s'imposent au niveau de la gouvernance et de la gestion, entraînant une séparation des deux rôles dans le cadre de la réalisation des activités organisationnelles. L'organisation adopte alors une

forme de gestion collective. L'exemple du distributeur d'aliments complets Suma dans l'étude de cas 2.1 illustre clairement cette transformation.

La gestion collective se retrouve également dans les fondations répertoriées comme OESS. De nature largement philanthropique, les fondations naissent de l'initiative d'individus et leur propriété s'étend ensuite à d'autres partageant les mêmes finalités. Dans le cas d'une petite structure de propriété, les partenaires partagent la responsabilité de gouvernance de l'organisation en constituant eux-mêmes le conseil d'administration. La composition et la taille du conseil dépendent en général du nombre de partenaires : lorsque ces derniers sont peu nombreux, il est fort probable que tous en deviennent membres ; mais dans le cas contraire, ils éliront sûrement un groupe moins important pour constituer le conseil. Le conseil engage ensuite un personnel professionnel pour mettre en œuvre ses décisions. Il joue ainsi le rôle de gouvernance tandis que le personnel employé assume la fonction de gestion.

Les mutuelles et les organisations communautaires sont d'autres exemples de gestion collective dans le sens où les participants négocient et décident des conditions et règles régissant la conduite des membres et les activités de groupe, dans la perspective de réalisation de leurs objectifs. Les procédures et les rôles de leadership font eux aussi l'objet de

**Figure 2.2: Un modèle de gestion collective**



négociations et d'accords lorsque l'organisation émerge. Les rôles de leadership sont ensuite attribués, soit au travers d'un simple processus d'élection, soit en sélectionnant les individus sur la base de leurs capacités. Trois rôles sont créés dans la majeure partie des cas : le président, le secrétaire et le trésorier. Le président devient traditionnellement la figure centrale du groupe en convoquant et présidant les réunions, le secrétaire rédige les comptes-rendus sur les activités du groupe et le trésorier se fait le gardien des biens ou ressources du groupe. Ces responsabilités de leadership tendent à être considérées comme un service d'égal à égal. On considère le leader comme le « premier parmi ses pairs » ; on n'attend pas de lui qu'il « commande » ses collègues, mais qu'il « consulte, facilite et guide ».

Organisés d'après cette structure simple, tous les membres participent collectivement à la gouvernance et la gestion de leurs organisations, et les leaders jouent simplement un rôle de facilitateurs. Cette forme de structure se retrouve particulièrement dans les tontines, les ACEC (associations cumulatives d'épargne et de crédit), les mutuelles et les organisations communautaires telles que les groupes de femmes ou de jeunes (Wanyama, 2001). La Figure 2.2 ci-après illustre un exemple de modèle de gestion collective dans une OESS.

Ainsi d'après ce modèle, les membres et/ou usagers partagent la responsabilité de gouvernance et de gestion des organisations, sans qu'aucun d'entre eux n'occupe nécessairement une position supérieure par rapport aux autres. À l'instar du modèle d'autogestion, la structure de gouvernance et de gestion reste horizontale mais les membres jouent des rôles différents.

Néanmoins, l'environnement concurrentiel propre à l'ESS contraint toujours davantage des organisations de certaines régions du monde à adopter des structures de gouvernance et gestion plus formelles et parfois hiérarchiques, sans perdre de leur caractère collectif et solidaire. Les organismes de micro-assurance par exemple, qui doivent faire montre de professionnalisme pour voir perdurer leurs activités dans un environnement concurrentiel, affichent une tendance croissante à l'embauche de spécialistes pour gérer leurs activités tandis que les membres continuent de se charger de la gouvernance par l'intermédiaire des conseils d'administration élus (Qureshi, 2006). Les



La coopérative de San Lorenzo en Sardaigne (Italie)

coopératives des pays anglophones adoptent elles aussi ce mode de gouvernance, passant ainsi d'une autogestion ou d'une gestion collective à une gestion hiérarchique.

### **Gestion hiérarchique**

La structure de gestion hiérarchique est caractéristique des entreprises capitalistes (ou même du service public) au sein desquelles (duquel) un conseil d'administration se charge des politiques et du leadership, tandis que la direction assume la conduite quotidienne des affaires. Cette forme de gestion émerge progressivement dans l'ESS. On peut en trouver un excellent exemple dans les coopératives des pays anglophones et certaines entreprises sociales opérant à grande échelle.

La gestion hiérarchique dans l'ESS peut émaner d'une sollicitation en termes d'efficacité et de compétitivité, ou parfois apporter une réponse à l'environnement juridique des organisations. Ainsi dans les pays anglophones qui suivent la tradition britannique du développement coopératif, des cadres juridiques ont été élaborés afin d'orienter la gouvernance et la gestion des coopératives. Cette législation s'appuie sur la notion de dualité propre aux coopératives, qui présentent en effet une partie « entreprise » qui génère les fonds et une partie « sociale » qui les dépense. Sous cet angle, les coopératives sont, d'une part, des associations de personnes et, d'autre part, des entreprises économiques requérant une gestion identique à toute autre forme d'entreprise (Davis, 2004 : 91). Cette vision dualiste des coopératives est en partie à l'origine de l'idée de séparation entre les fonctions de gouvernance et de gestion, qui crée une



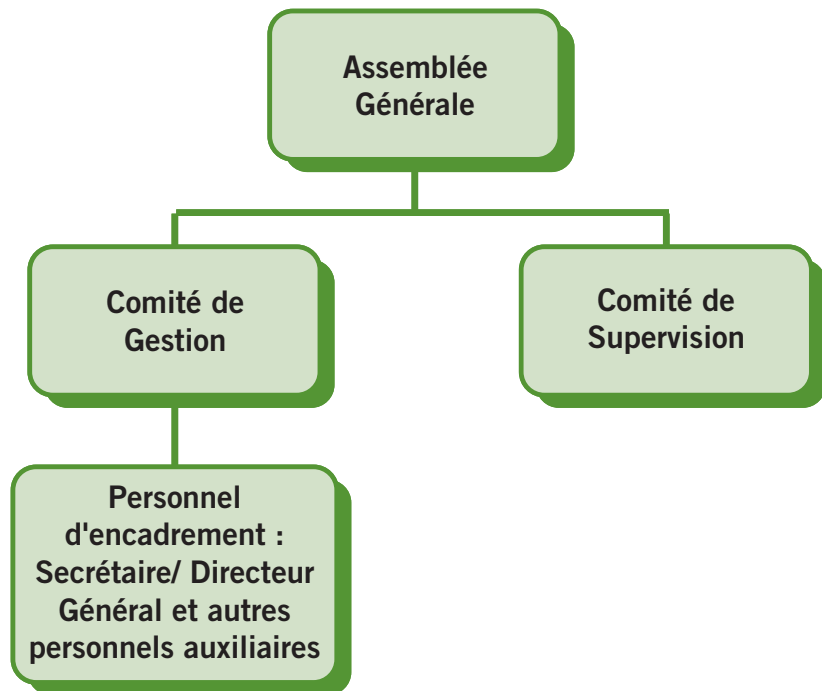
structure hiérarchique en termes de gouvernance et de gestion des coopératives dans le monde anglophone.

En vertu des principes d'adhésion ouverte et volontaire et de leadership démocratique propres aux coopératives, ces organisations sont aux mains des membres qui forment l'organe décisionnaire suprême. Ils remplissent par conséquent une fonction de gouvernance au sein des coopératives. Ce faisant, tous les membres participent directement ou indirectement aux assemblées générales annuelles (AGA) - l'assemblée tenue chaque année par les coopératives, qui représente l'autorité suprême de l'organisation. En cas de participation indirecte des membres, un schéma que l'on retrouve dans les grandes coopératives, ceux-ci élisent des délégués qui les représentent lors de l'AGA. L'assemblée élit démocratiquement le comité de gestion qui assume la gestion de la coopérative pendant un laps de temps défini.

L'AGA élit également un comité de supervision afin de superviser ou assurer le suivi de gestion de la coopérative. Il incombe à ce comité de veiller à ce que le Comité de gestion et le personnel employé remplissent leurs fonctions dans le respect des statuts de la coopérative, des dispositions propres à la législation régissant le fonctionnement des coopératives, des résolutions adoptées en AGA ainsi que dans le meilleur intérêt des membres.

Il relève du comité de gestion de mettre en œuvre les décisions prises par l'assemblée générale ou AGA de la coopérative. Pour ce faire, le comité est mandaté afin d'engager du personnel qui l'aidera à remplir ses fonctions de gestion. En conséquence, les activités quotidiennes des coopératives sont gérées par le personnel de direction d'après les directives définies par le Comité de gestion. Cet effectif inclut généralement un manager, un(des) comptable(s), un(des) employé(s) administratif(s) et un(e) secrétaire. Le nombre de membres varie en fonction de la nature et de la taille de la coopérative. Ainsi à l'image des

**Figure 2.3: Gouvernance et gestion au sein des coopératives**



entreprises privées, la plupart des coopératives présentent des fonctions de gouvernance et de gestion distinctes. La Figure 2.3 illustre la structure hiérarchique de gouvernance et de gestion au sein des coopératives de pays anglophones.

#### 2.2.4 Réglementation

Les OESS existent depuis des siècles, mais elles sont nombreuses, notamment les organisations petites et/ou informelles, à ne pas être reconnues juridiquement dans certains pays. Ainsi les organisations communautaires, associations communales et mutuelles caractérisent la plupart des sociétés (Defourny & Develtere, 2009 : 2-8), mais bénéficient rarement d'une reconnaissance juridique en tant que telles dans les pays anglophones. Il n'existe par conséquent dans ces pays aucun cadre réglementaire spécifique concernant la gouvernance et la gestion de ces organisations. La réglementation qui régit le fonctionnement des organisations publiques et des entreprises capitalistes proposant des services similaires ne s'applique généralement pas aux OESS. Même dans les pays francophones – où la majeure partie des OESS mutualistes sont largement reconnues par la loi – la réglementation encadrant la fourniture de services donnés tend à exclure certaines parmi les plus petites de ces organisations, comme en dénote l'application du « Code des Assurances CIMA » en Afrique de l'Ouest (cf. Encadré 2.3).

### Encadré 2.3 : Application du « Code des Assurances CIMA » en Afrique de l'Ouest

Les pays de la Zone Franc en Afrique de l'Ouest ont adopté en 1995 le cadre réglementaire de la **Conférence Inter-Africaine des Marchés d'Assurance** (CIMA) afin de réglementer le secteur de l'assurance. Le « Code des Assurances CIMA » définit les 23 branches d'assurance différentes pouvant être exercées ; il précise les modalités de délivrance des agréments pour ces différentes branches et définit les normes (capital minimum requis, ratios de solvabilité et exigences en matière de comptabilité, par exemple) applicables aux opérateurs. En dépit de l'existence de cette législation, la plupart des pays de la région ne l'observent pas dans le cas des mutuelles proposant des programmes d'assurance. Les gouvernements et officiels de la CIMA ont conscience de la non observation du « Code » par ces sociétés liée à leur incapacité à répondre aux normes telles que le capital minimum requis et les ratios de solvabilité, alors qu'elles répondent pourtant à des besoins que les sociétés d'assurance commerciales ne peuvent satisfaire. Les officiels de la CIMA et les gouvernements ont donc choisi de tolérer les mutuelles contrevenantes, qui ne sont donc encadrées par aucune législation.

Source : Aliber & Ido, 2002 : 8

De nombreux pays tentent néanmoins d'obtenir la reconnaissance juridique formelle de toutes les OESS, ouvrant ainsi la voie au développement de cadres réglementaires pour ces organisations. Les gouvernements éthiopien, rwandais et sud-africain mettent par exemple en place une législation ainsi que des organismes réglementaires concernant les coopératives. On observe en Afrique de l'Ouest francophone des tentatives de législation se rapportant aux mutuelles et aux associations, qui peuvent amorcer l'établissement d'un cadre réglementaire pour leur gouvernance et leur gestion.

Ces vides législatifs ne signifient toutefois pas que l'ESS soit, dans son ensemble, dépourvue de toute législation et réglementation en matière de gouvernance et de gestion. Certains pays réglementent

certaines organisations, mais pas d'autres. Nous avons déjà évoqué l'exemple des coopératives de pays d'Afrique anglophones qui opèrent en vertu de dispositions législatives et celui des organismes gouvernementaux qui régulent leur enregistrement, leur gestion et leur liquidation (Develtere et Pollet, 2008). Dans ces mêmes pays cependant, aucune législation ni réglementation n'encadre les autres types d'OESS, notamment les organismes de petite envergure informels tels que les organisations communautaires et les mutuelles. Les coopératives sont régies et gérées conformément à des dispositions légales mises en application par des organismes réglementaires, contrairement aux autres formes d'OESS. Les pays francophones suivent un schéma similaire puisque leur législation semble mettre l'accent sur le rôle des mutuelles plus que toute autre OESS, en particulier les coopératives. Il s'ensuit l'établissement de cadres réglementaires régissant le fonctionnement des mutuelles, et non des coopératives. Ce scénario a engendré des pratiques diverses dans différents pays et régions du monde pour ce qui concerne la gouvernance et la gestion de l'ESS.

#### 2.2.5 Gestion des ressources humaines

On entend par gestion des ressources humaines le processus de recrutement, de développement et de motivation des individus actifs dans une perspective de réalisation des objectifs propres à une organisation. Sont inclus le développement de la structure organisationnelle afin de déterminer les besoins en termes d'effectif ; le recrutement du personnel requis ; l'orientation et la formation du personnel recruté ; le développement de carrière ; l'indemnisation ou la rémunération, et enfin l'évaluation de la performance (Churchill et Frankiewicz, 2006 : 200 ; Davis, 2004 : 132). Cette définition implique, tout du moins en théorie, une séparation des fonctions de gouvernance et de gestion dans le sens où un « propriétaire » doit jouer le rôle de gouvernance pour déterminer les besoins en termes de personnel et recruter dans l'organisation les individus qui accompliront les fonctions de gestion. Cela suggère une application réduite de la gestion des ressources humaines au sein des OESS dès lors que la plupart d'entre elles ont tendance à allier les fonctions de gouvernance et de gestion. Les problèmes de gestion en la matière n'apparaissent clairement que dans les organisations présentant des fonctions de gouvernance et gestion distinctes.

Le comité de gestion ou le conseil d'administration de ces organisations recrute du personnel pour mener les fonctions de gestion. Tandis que les organisations importantes, et notamment les coopératives, tendent à appliquer un processus de recrutement professionnel en suivant une procédure caractéristique,<sup>1</sup> les organisations de moindre importance suivent rarement un tel processus. Ce schéma peut s'expliquer de diverses manières, dont le manque de ressources permettant de répondre aux dépenses induites et le caractère du conseil d'administration ou du comité de gestion. Rares sont les structures de l'ESS qui, à l'issue d'un processus de recrutement, forment leur personnel ; une fois encore, ce sont les coopératives qui apparaissent comme principale exception. On retrouve dans certains pays tels que le Kenya, la Tanzanie et le Royaume-Uni, des collèges de coopératives au sein desquels l'équipe de direction peut bénéficier d'une formation. Les autres types d'organisations ne jouissent pas d'institutions spécialement dédiées à la formation de leur personnel. La faible rémunération proposée, qui est fonction des taux affichés sur le marché, a conduit maintes organisations à lutter pour retenir leur personnel formé, compétent et qualifié, en dépit de rotations d'effectif généralement importantes.

Si les OESS de moindre envergure ne disposent pas de systèmes de gestion des ressources humaines aussi élaborés, elles font appel à des solutions alternatives basées sur l'encouragement des individus dans l'optique d'atteindre les objectifs fixés. En matière de recrutement, la plupart des organisations communautaires, mutuelles et associations recherchent des personnes qualifiées parmi leurs membres et s'appuient sur les talents de ces derniers dans des domaines spécialisés. Comme le montre l'exemple de Suma dans l'étude de cas 2.1, les entreprises sociales et les coopératives de travailleurs reposent sur l'ingéniosité de leurs membres dans le cadre de l'exercice de leur fonction. Les membres-travailleurs comptent sur leur conscience d'eux-mêmes et sur une réflexion permanente par rapport à la performance personnelle pour identifier les domaines à partir desquels les enseignements tirés permettront d'améliorer la performance ; ils développent ainsi ce que Davis (2004 : 120120-122) nomme des « compétences d'autogestion ». Ils

transforment l'ensemble de l'organisation en un « centre d'apprentissage » développant les ressources humaines pour l'entreprise. Le renforcement de capacités s'opère au sein de l'organisation et les systèmes d'apprentissage internes se fondent sur la démocratie et l'autonomisation. Il convient également de souligner que la rémunération des travailleurs ne comprend pas uniquement le salaire de base et les avantages associés, mais également les biens et services générés par l'organisation.

## 2.3 La gestion des ressources au sein des OESS

### 2.3.1 Les besoins en matière de ressources

Pour répondre à la nécessité au sein de la société, les solutions proposées par les individus sont généralement très variées, et la plupart se soldent par la création d'OESS. Issus de la nécessité (Defourny & Develtere, 2009 : 18), les besoins de l'ESS en matière de ressources sont aussi divers que les problèmes auxquels la société humaine est confrontée. Pour protéger leurs membres des risques variés que ceux-ci peuvent rencontrer, les mutuelles ont besoin de ressources pour couvrir les cas de maladie, dépenses funéraires, mauvaises récoltes, frais de scolarité et autres formes de conditions de vie précaires. Dans le même esprit, les organisations communautaires et les associations sont confrontées à une foule de problèmes à gérer pour répondre aux besoins des individus et de la collectivité : les volumes insuffisants en matière de travail agricole et d'élevage ; l'éducation, la santé, l'eau, la communication et les équipements de l'habitation ; et les innovations dans des activités économiques diverses pour améliorer les conditions de vie, entre autres. Les coopératives et les entreprises sociales de différents secteurs ont besoin d'un fonds de roulement pour pouvoir fonctionner et améliorer la productivité de leurs diverses entreprises afin de répondre à leurs objectifs sociaux. En résumé, les OESS nécessitent une multitude de ressources, tant humaines que financières, pour pouvoir produire des biens et services en réponse aux situations de risque et de pénurie auxquelles la société humaine peut se voir confrontée.

<sup>1</sup> La procédure inclut de définir les besoins en termes de personnel ; donner une description du poste ; clarifier les critères de sélection ; diffuser les vacances de postes tant par voie interne qu'externe ; soumettre les postulants à une évaluation et sélectionner le candidat le plus qualifié pour le poste.

### 2.3.2 Origine des ressources

Certes l'origine des ressources des OESS peut se révéler très diverse, mais ces organisations ont largement recours aux ressources fournies par leurs initiateurs et/ou membres. Les ressources apportées par les membres au sein des coopératives prennent la forme de parts sociales, tandis que dans les mutuelles, les organisations communautaires et les associations, il s'agit de cotisations périodiques, d'apports en nature et de volontariat. Dans les entreprises sociales, ces apports prendront la forme de participation au capital ou d'apports en nature. Et dans le cas des fondations, ce sont les partisans de la cause défendue qui réalisent des dons ou des legs à caractère philanthropique (Fonteneau & Develtere, 2009).

Outre les ressources générées par leurs initiateurs et membres, les OESS engrangent également des ressources à partir de leurs propres activités. S'agissant d'entreprises économiques, beaucoup génèrent des retours sur la vente de biens et/ou la prestation de services, souvent en situation de concurrence avec d'autres opérateurs privés. Les retours ainsi générés sont généralement réinvestis dans les activités des organisations s'ils ne servent pas à fournir un service social.

On dit souvent des OESS qu'elles sont financées de manière autonome car elles dépendent des ressources apportées par leurs membres et des retours générés par leurs activités. Mais ces organisations bénéficient également de ressources provenant d'organisations publiques et philanthropiques afin d'accroître leur capacité à fournir leurs biens et services. Les ressources publiques prennent la forme de subventions de la part des gouvernements locaux et nationaux de même que d'une aide au développement officielle fournie par les pays développés aux pays du Sud. Les contributions philanthropiques sont des dons d'organisations non gouvernementales et de fondations, principalement dans le Nord.

Il convient néanmoins de souligner que l'acceptation de ressources publiques et de dons ne prive pas nécessairement les OESS de leur autonomie. Les organisations tendent à accepter ces ressources pour soutenir et maintenir leur propre existence. Elles bénéficient généralement de ressources externes car le public souhaite rendre leurs biens et services plus disponibles et accessibles, même lorsque le groupe cible n'est pas en mesure de s'acquitter dûment des

coûts de production. Les cotisations des membres ne suffisent pas toujours à couvrir les coûts de production et de fourniture des biens et services souhaités par l'organisation et la communauté.

### 2.3.3 Contrôle des ressources

La protection contre la fraude, le vol et l'usage abusif est un élément important pour toute organisation. Les organisations se protègent contre la fraude et la mauvaise gestion en établissant des systèmes de gestion qui intègrent un contrôle strict ou des processus comptables, des audits internes et des conseils de direction puissants pour assurer un suivi de la gestion de l'organisation (Biety, 2005 : 239). Si les OESS disposent de systèmes de comptabilité, d'audit et de contrôle, ceux-ci sont néanmoins exploités dans une plus ou moins grande mesure pour ce qui concerne la gestion des ressources, variant en fonction de la forme d'organisation concernée.

#### Comptabilité

La comptabilité désigne la fonction de collecte, compilation, établissement de rapports et archivage des activités et ressources d'une organisation. Les informations recueillies par son intermédiaire permettent aux individus aux postes de gouvernance et de gestion de prendre des décisions en toute connaissance de cause (Kim & Nofsinger, 2007 : 25). Dans les organisations privées, ces informations importent non seulement à des fins internes, mais pour



Coopératives féminines (projet soutenu par l'OIT): dans les carrières de Mtongani (Dar-Es-Salaam), un projet de culture de champignons et d'élevage de poules a été proposé en remplacement de l'extraction traditionnelle des pierres en tant qu'activité principale des femmes du district. La production est ensuite vendue sur les marchés. Image: des champignons produits par la coopérative vendus sur un marché



les acteurs extérieurs : investisseurs, banquiers, créanciers et employés éprouvent un vif intérêt pour la santé financière de l'entreprise. Par conséquent, la comptabilité revêt un caractère central pour contrôler les ressources et les activités des organisations privées.

Les pratiques comptables varient selon l'OESS. Les structures vastes et relativement formalisées appliquent les normes comptables internationales pour générer, rapporter et conserver les informations relatives aux ressources et aux activités de l'organisation, contrairement aux structures moins formalisées et de moindre envergure. Ces organisations font appel à un système comptable basique consistant pour l'individu ou l'organisation à enregistrer les transactions financières telles que les ventes, les acquisitions, les recettes et les dépenses. Certaines recourent même à la seule mémoire des individus pour générer et rapporter les informations concernant leurs ressources et activités.

La diversité des procédures comptables est en partie imputable à la réglementation (ou à l'absence de réglementation) de ces organisations. Ainsi dans la plupart des pays anglophones, la réglementation exige des coopératives qu'elles appliquent les normes comptables internationales dans le cadre des bilans comptables annuels qu'elles transmettent à leurs membres ; aucune exigence de ce type ne se pose toutefois pour les organisations communautaires, les mutuelles et les associations, leurs procédures comptables peuvent donc reposer sur la mémoire individuelle, l'établissement d'un procès-verbal de réunion ou la tenue d'une comptabilité basique. Dans pareilles situations, même les membres qui connaissent bien les ressources de leur organisation peuvent éprouver des difficultés à contribuer au processus de planification du fait de leurs perceptions individuelles. Il en résulte que les responsables ou les membres peuvent prendre des décisions en s'appuyant sur des faits erronés émanant d'informations subjectives ou de mauvaise qualité.

### **Audit**

L'audit se rapporte généralement à l'évaluation d'une personne, d'une organisation, d'un système, d'un processus, d'une entreprise, d'un projet ou d'un produit. Il est mené dans le but d'examiner la validité et la fiabilité des informations et proposer une évaluation découlant d'un contrôle interne du système. L'audit

visé à communiquer un avis sur la personne, l'organisation ou le système en question.

Des vérificateurs internes et externes interviennent dans le cadre de la gestion des entreprises capitalistes. Les vérificateurs internes supervisent les procédures financières et opérationnelles de l'organisation, vérifient l'exactitude des états financiers, assurent l'observation de la réglementation comptable, améliorent le contrôle interne et détectent les cas de fraude et d'usage abusif des ressources. À l'inverse, les vérificateurs externes sont des comptables étrangers à l'organisation, dont le rôle est d'examiner le compte de résultat de l'organisation et la performance de celle-ci pour ce qui concerne la satisfaction des besoins de ses membres et des objectifs de responsabilité sociale. Les vérificateurs externes attestent de la fiabilité des états financiers et de leur exactitude en termes de représentation matérielle de la situation socio-économique de l'organisation (Kim & Nofsinger, 2007 : 27-28). Ce faisant, s'il incombe aux comptables de produire les informations relatives à la gestion de l'organisation, les vérificateurs sont quant à eux censés surveiller et contrôler l'exactitude de ces informations.

Les OESS ne font que rarement appel aux procédures d'audit, tout comme aux procédures comptables. L'audit externe est largement utilisé dans les coopératives, les entreprises sociales et les fondations, mais rarement dans les mutuelles, les organisations communautaires et les associations. S'il arrive que les entreprises sociales et les fondations fassent occasionnellement appel à des vérificateurs externes pour connaître leur avis sur la santé de l'organisation concernée et s'assurer de sa viabilité, les coopératives ont, en particulier dans les pays anglophones, dû produire des rapports d'audit externe sur une base annuelle pour se conformer aux exigences posées par les règles de gouvernance. La pratique d'audit interne est davantage répandue dans les coopératives anglophones et, dans une certaine mesure, dans les entreprises sociales et les fondations. C'est le plus souvent le comité de supervision qui assume la fonction d'audit interne dans les coopératives des pays anglophones, ou bien un **Commissaire aux comptes** dans certains pays francophones, qui n'apparaît pas dans la structure de gestion des autres types d'OESS.

Les mutuelles, les organisations communautaires et les associations ne disposent manifestement d'aucune structure dédiée à l'audit. Par conséquent, ces

organisations peuvent présenter des défaillances lorsqu'il s'agit d'évaluer leurs procédures opérationnelles et vérifier l'exactitude des informations de gestion. Dans la mesure où tous les membres cherchent à superviser la gestion de ces organisations, il pourra être difficile pour celles-ci de détecter la fraude et l'usage abusif de ressources puisqu'elles sont elles-mêmes impliquées dans le processus de gestion.

### **Suivi**

Comme dans toute entreprise capitaliste, les membres ou propriétaires d'OESS assurent essentiellement le suivi de la performance de leur organisation ; les pratiques de suivi varient toutefois entre les différentes formes d'organisation et les diverses régions de par le monde. Dans les pays francophones et dans la majeure partie de l'Amérique latine, où les traditions mutualistes et solidaires mettent en avant l'autonomisation et l'égalité, tous les membres assurent le suivi direct des activités de leur organisation dans le cadre de leurs processus de travail. Dans les pays anglophones, ce suivi varie en fonction des formes organisationnelles. Au sein des entreprises sociales et des fondations, c'est le conseil d'administration qui en est chargé tandis que dans les coopératives, les mutuelles, les organisations communautaires et les associations, il relève de l'assemblée générale, et est parfois opéré par la direction, à l'instar des coopératives. Le conseil d'administration des entreprises sociales et des fondations ainsi que le comité de gestion au sein des coopératives font appel aux rapports d'audit pour évaluer la performance de l'organisation et prendre les mesures qui s'imposent afin de préserver les objectifs de celle-ci ; l'absence de tels rapports dans les autres types d'OESS peut cependant conduire l'assemblée générale à agir en se fondant sur les avis subjectifs des membres. La situation pourrait même être pire dans les organisations qui ne jouissent d'aucun cadre réglementaire complétant le rôle de supervision de l'assemblée générale ou des membres.

## **2.4 Mécanismes de financement des OESS**

Outre les ressources générées par voie interne, les OESS sont en général financées au travers de subventions et de prêts. Les subventions sont des dons émis par des donateurs tandis que les prêts sont des fonds empruntés par les organisations auprès

d'institutions financières. Dès lors que les donateurs se réservent le droit de fournir ces subventions, les OESS n'exercent aucun contrôle sur cette source de financement qui s'est avérée peu fiable. Les institutions financières ont par ailleurs réduit la disponibilité des crédits vis-à-vis des OESS, considérant ces dernières comme des emprunteurs à haut risque. Souvent, ces institutions proposent des prêts à court terme plutôt que des emprunts à long terme plus convoités. Ces réalités contribuent à réduire la disponibilité des ressources financières à destination de l'ESS qui sont générées en dehors de l'organisation alors que les sollicitations d'ordre financier n'ont cessé d'augmenter.

Ces sollicitations ont engendré de nouvelles pratiques financières à divers endroits du monde. On peut citer l'établissement d'un secteur financier personnalisé qui ne propose pas uniquement de reproduire ou d'étendre les produits et instruments financiers existants, mais qui offre un environnement d'investissement social complexe doté de produits financiers divers correspondant aux besoins et au cycle de vie des OESS (incluant les stades de création, et parfois même « pré-crédation », de consolidation et de croissance). Les donateurs répondent eux aussi à ce nouvel environnement et proposent une réorientation stratégique des dons en investissements, en lançant de nouveaux courants de financement tels que la « *venture philanthropy* » (« *capital-risque philanthropique* »). La création de nouveaux produits financiers et d'une nouvelle terminologie (par exemple *mission-related investment*, *impact investing*, *programme-related investment*, *finance sociale*, *finance solidaire*, etc.) tendant à l'investissement éthique ou socialement responsable (ISR) peut constituer une source de financement potentielle pour l'économie sociale (Mendell & Nogales, 2009 : 97-98).

Certaines OESS se lancent sur le marché boursier dans le but de lever des capitaux pour leurs opérations. Au Kenya par exemple, la Cooperative Bank, bien qu'autorisée à mener des opérations bancaires en vertu du Banking Act de 1968, a longtemps maintenu sa tradition de coopérative en réservant la propriété de la banque au mouvement coopératif. Dans cette perspective, 70 % des parts de la banque étaient détenues par des coopératives contre 30 pour cent pour les coopérateurs individuels. Cette structure de propriété a toutefois évolué en 2008 lorsque la banque a ouvert l'actionnariat au grand public, après avoir conclu une offre publique initiale (OPI) de 700 millions



capital patient proposant aux OESS un capital d'investissement à long terme. L'étude de cas 2.3 présente cette initiative plus en détails.

## 2.5 Vers une gestion efficace des OESS

### 2.5.1 La notion d'efficacité

L'efficacité répond généralement à des définitions diverses variant selon le contexte et la finalité. Elle est habituellement définie comme la mesure de l'exploitation

faite par une institution des ressources (intrants) disponibles afin de maximiser les résultats (extrants). Dans le milieu des affaires, elle implique de minimiser les intrants tout en maximisant les extrants ou les bénéfices. Sans nécessairement nous en tenir aux mesures, nous nous en référons ici au sens administratif du terme, c'est-à-dire réaliser les actions requises pour atteindre les objectifs fixés. Dès lors que, de par leur identité et leurs principes de fonctionnement, les OESS s'attaquent à des problèmes sociaux, la question se pose alors de savoir comment celles-ci peuvent régir (gouvernance) et gérer (gestion) de manière optimale leurs activités ?

### 2.5.2 Renforcer la gestion

Comme expliqué précédemment, les pratiques de gestion diffèrent considérablement entre les OESS. Si les organisations de grande envergure et plus professionnelles emploient du personnel pour accomplir les fonctions de gestion telles que comptabilité et audit, les organisations plus petites tendent quant à elle davantage à s'appuyer sur leurs membres-travailleurs pour assumer ces fonctions. Cette différence s'explique en partie par le fait que les OESS opèrent, dans de nombreuses régions du monde, majoritairement en n'imposant que de façon limitée l'établissement de comptes-rendus sur leur performance, en ne suivant que rarement des conventions comptables et selon une réglementation minimale en matière de divulgation (Nicholls, 2009 : 758).

de parts. Les parts de la banque s'échangent désormais à la bourse de Nairobi afin de lever davantage de capitaux, et la Cooperative Bank peut s'enorgueillir d'une base de capital de plus KES 13,5 milliards (180 millions USD) faisant d'elle l'une des banques les plus puissantes du pays.

L'innovation mise en place afin de lever davantage de capitaux dépasse de loin le marché boursier capitaliste et entraîne la création d'un marché boursier social dans des pays tels que le Brésil et l'Afrique du Sud. Cette forme particulière d'innovation a inspiré la Fondation Rockefeller aux États-Unis, qui a financé des travaux de recherche menés à l'université d'Oxford en Grande-Bretagne sur le développement de marchés secondaires et d'un marché boursier social pour l'ESS dans d'autres régions du monde (Mendell & Nogales, 2008).

Il est important également de noter la formation, en certains points du globe, de réseaux d'institutions financières qui investissent directement et, dans certains cas, exclusivement dans l'économie sociale. Le Québec (Canada) par exemple ne proposait encore récemment aucun produit d'investissement à long terme. Cet état de fait tendait à limiter les financements disponibles à des prêts à court terme, entravant ainsi de façon considérable la capacité des OESS à consolider leurs activités et croître. En réponse à cette situation, le **Chantier de l'économie sociale** a récemment établi la **Fiducie du Chantier de l'économie sociale**, un fonds de

Les OESS opèrent néanmoins dans le même environnement que les entreprises à but lucratif, et la concurrence qui en découle suscite toujours davantage d'innovations en matière de gestion des OESS.

Certaines organisations gagnent en compétitivité, en spécialisant davantage leurs fonctions, en employant du personnel professionnel aux postes de gestion et en recourant à des pratiques de gestion des ressources humaines conventionnelles qui incluent la négociation de conventions collectives avec les employés. L'étude de cas 2.2 sur la Coopérative des producteurs laitiers Githunguri au Kenya illustre clairement comment le professionnalisme a permis de rendre cette organisation plus efficace.

Cependant, d'autres organisations ont choisi de ne pas s'orienter vers l'entreprise privée mais plutôt de renforcer leur pratique en matière de rapports de performance en optant pour des audits sociaux centrés sur la progression vers les objectifs de mission définis dans le cadre d'activités centrales. Ce reporting social fait traditionnellement fonction d'évaluation longitudinale de la performance interne et applique généralement une métrique descriptive généralement d'échelle humaine. Il étudie les changements ou développements essentiellement de nature non comparative, individuelle ou communautaire (par exemple les profils des populations visées ou les caractéristiques des parties prenantes) et certaines informations d'ordre financier. Les informations tirées de l'audit présentent les actions et objectifs spécifiques et peuvent servir à démontrer la progression réalisée dans le temps. Les audits sociaux sont généralement de nature qualitative, ce qui signifie qu'ils sont axés sur la mesure d'impact au travers de la comptabilité pour déterminer les résultats particuliers – et par conséquent souvent partiels – d'une action stratégique (Nicholls, 2009 : 761).

### 2.5.3 Supervision et suivi

Nous avons déjà souligné que les membres demeuraient les principaux superviseurs au sein de leurs organisations. Les conseils d'administration ou comités de gestion de ces dernières doivent bien entendu redoubler de vigilance lorsque les rôles de gouvernance et de gestion sont distincts. Ces organes des OESS suivent la logique de l'entrepreneuriat social ainsi que la vision d'accroître la production de biens et services pour les membres. À l'image des conseils d'administration des entreprises privées, les membres des comités ou conseils de gestion de ces

organisations doivent faire passer les intérêts des membres de la communauté avant leurs propres intérêts personnels et appliquer le principe de précaution en faisant ce que toute autre personne ordinaire prudente ferait dans une situation identique. Dans le cadre de son devoir essentiel de supervision, le conseil ou le comité convoque des réunions régulières afin d'examiner les opérations et la gestion de l'organisation. Une fois encore, l'étude de cas 2.2 montre comment un conseil d'administration engagé peut renverser la destinée de l'économie sociale.

Toutefois, dans les régions du monde où la participation directe des membres est la norme, le rôle de suivi se dessine différemment. Au Brésil par exemple, les conseils de gestion des coopératives ne se réunissent pas sur une base régulière – et ce principalement en raison du rejet de ce mode de gouvernance par ces organisations qui privilégient la participation directe des membres. On observe en conséquence l'émergence de coopératives de travailleurs – comme en Argentine depuis l'effondrement économique du pays. Les membres exercent alors leur rôle de supervision avec vigilance, tout en assumant également une fonction de gestion.

## 2.6 Principales conclusions

Le présent chapitre entend présenter les modes de gouvernance et de gestion des OESS. L'analyse démontre avec clarté que ces organisations suivent le principe de leadership démocratique et participatif pour régir et gérer leurs activités. Gouvernance et gestion s'opèrent sous des formes diverses, allant de l'engagement direct des membres lorsque ces deux processus sont combinés, à l'engagement des membres par procuration en cas de séparation des deux fonctions. Si les sollicitations en matière d'efficacité et de compétitivité poussent toujours davantage certaines organisations à faire appel à des professionnels pour assumer les fonctions de gouvernance et de gestion, d'autres répondent à ces mêmes enjeux via des solutions novatrices alternatives de financement et de gestion des organisations, de sorte que ces dernières demeurent centrées sur la personne et orientées par rapport à leur cause sociale. Ces innovations attestent de l'ingéniosité entrepreneuriale de l'ESS qui a pour mission première de répondre aux problèmes et aux crises affectant la société.



## Étude de cas 2.1 : Suma, distributeur d'aliments complets

Suma est un distributeur indépendant d'aliments complets basé à Elland, Royaume-Uni, fort de 150 employés environ. L'activité a été lancée en 1974 sous forme d'entreprise unipersonnelle lorsque son propriétaire, Reg Tayler, a quitté Londres pour s'installer à Leeds et ouvrir un magasin de vente au détail, Plain Grain. En août 1975, à l'occasion d'une réunion regroupant l'ensemble des distributeurs d'aliments complets du Nord de l'Angleterre, il propose que tous ces magasins se constituent en coopérative de distribution d'aliments complets, permettant ainsi un approvisionnement mutuel.

Reg et ses amis s'établissent dans l'arrière cuisine d'une maison de Victoria Road, Leeds, d'où ils revendent des pétales de céréales, des fruits secs et du riz brun. Mais bientôt l'espace vient à manquer et ils décident de louer un garage fermé à proximité – c'est ici que le nom « Suma » a été employé pour la première fois pour désigner cette entreprise florissante. Reg travaille à cette époque comme livreur pour Jonathan Silver, assurant les livraisons de vêtements destinées à sa chaîne de magasins de prêt-à-porter pour homme dans le Nord de l'Angleterre. Il livre ses commandes d'aliments complets pour Suma parallèlement aux livraisons « officielles » effectuées pour son patron, qui a connaissance de ces agissements mais ferme les yeux.

En l'espace d'un an, Suma doit disposer de ses propres locaux, et en 1976, l'entreprise acquiert un entrepôt minuscule à deux étages sur Wharf Street, Leeds. En 1977, Reg revend Suma à ses sept employés d'alors, qui deviennent les membres fondateurs de la Triangle Wholefoods Collective, une coopérative de travailleurs opérant sous la raison sociale Suma.

En 1978, Suma s'installe dans un entrepôt nettement plus vaste sur trois étages, situé 46 The Calls, Leeds. Celui-ci paraît immense, mais la rapide expansion du marché des aliments complets contraint Suma à déménager à nouveau pour un entrepôt de 21500 m<sup>2</sup> à Dean Clough Mills, Halifax en 1986. Suivent alors 15 années de croissance constante du chiffre d'affaires et de la coopérative. La complexité et la sophistication de l'entreprise augmentent alors en conséquence, et la structure de la coopérative subit diverses modifications pour gérer ce changement.

Durant les premiers jours, les partenaires se réunissent chaque semaine, discutent librement de la stratégie et des opérations et prennent des décisions par consensus. Au fil du temps toutefois, une certaine acrimonie se manifeste lorsque les employés commencent à prendre des décisions individuelles au jour le jour et à les mettre en œuvre. Les décisions prises sont du reste annulées dès la semaine suivante. En 1986, Suma connaît une réorganisation et établit un comité de gestion de six personnes élues, destiné à se réunir chaque semaine afin de gérer les affaires de façon routinière pour le compte des membres. Ce comité trouve appui auprès du personnel de direction spécialisé sur les questions relatives au personnel, aux finances et aux opérations. Les 150 employés sont polyvalents et détiennent tous une part de l'entreprise. L'entreprise n'a aucun directeur général et tout employé peut soumettre une proposition à la considération du comité de gestion.

Source : Thompson & Doherty, 2006: 364-365; <http://www.suma.coop/about/a-brief-history/>

## Étude de cas 2.2 : La Coopérative des producteurs laitiers Githunguri, Kenya

La Coopérative laitière de Githunguri a été fondée en 1961 par 31 producteurs de lait de la Division Githunguri du District du Kiambu, Kenya Central, dans le but de collecter du lait auprès des membres et le revendre. À l'instar de nombreuses autres coopératives laitières, le contrôle gouvernemental sur la commercialisation du lait et la gestion des coopératives a quasiment mis sous sommeil ses opérations jusqu'au milieu des années 90.

La libéralisation du mouvement coopératif depuis 1997, associée à l'entrée en fonction d'un comité de gestion motivé et bienveillant en 1999, ont contribué de manière significative à redresser la performance de la Société. Désormais habilitée à embaucher et à licencier du personnel, le comité recruta des professionnels pour gérer la coopérative au quotidien. Elle mit ses biens en garantie pour emprunter quelque 70 millions de shillings kenyans (environ 880 000 €) à OIKO Credit (Pays-Bas) en 2003 afin de créer une usine de transformation de produits laitiers. La destinée de la coopérative a connu un revirement considérable depuis la mise en service de cette usine en 2004.

Elle compte aujourd'hui 17 000 membres. Son chiffre d'affaires annuel s'élève à 3 milliards de shillings kenyans (soit env. 30 millions d'euros) et collecte en moyenne 170 000 litres de lait par jour, contre 25 000 en 1999. Elle possède plusieurs véhicules pour transporter le lait des 41 centres de collecte dans la division de Githunguri du district du Kiambu vers l'usine installée dans la ville de Githunguri, qui produit essentiellement quatre marques de produits de la coopérative vendus à Nairobi : lait frais, yoghourt, ghee et beurre.

Parallèlement à cette activité, la coopérative propose des services productifs à ses membres comme l'insémination artificielle, des services d'appui direct et des aliments pour animaux au travers de ses 31 magasins répartis dans la zone où elle est présente. Les membres y ont accès à crédit et remboursent en vendant leur lait. Ces activités ont considérablement amélioré la production de lait des membres ; la coopérative leur propose des prix compétitifs et les règle rapidement. Elle revend une partie du lait à d'autres transformateurs à Nairobi.

Ces activités très variées sont assurées par quelque 300 employés dont le recrutement obéit à une politique d'emploi. Les employés non qualifiés sont embauchés localement tandis que les dirigeants sont recherchés au niveau national, et recrutés en fonction de leurs qualifications professionnelles. Il est important de noter que les employés ont formé un syndicat et signé une convention collective avec la direction de la coopérative. Cela permet à cette dernière d'attirer et de fidéliser son personnel alors que sous le contrôle de l'État, les recrutements relevaient de la libre appréciation du commissaire au développement coopératif.

Source : <http://www.fresha.co.ke/about-us/githunguri-dairy-farmers-cooperative/>

## Étude de cas 2.3 : La Fiducie de l'économie sociale et Finance Solidaire au Québec

La Fiducie du *Chantier de l'économie sociale* a été établie en 2007. Les entreprises d'économie sociale ont, plusieurs années durant, exprimé le besoin d'avoir accès à des produits financiers autres que les subventions et les prêts traditionnels tout en s'interrogeant sur les façons de conserver le capital à long terme dans leur entreprise. Ils considéraient qu'il leur fallait de nouveaux produits prenant en compte leur mission sociale. De nombreux investisseurs privés et institutionnels étaient réticents à s'engager en économie sociale. Cela malgré les démonstrations probantes indiquant que les taux de perte sont moins élevés dans les entreprises d'économie sociale et que celles-ci ont une longévité deux fois plus grande que les entreprises privées traditionnelles.

La Fiducie répond à ces besoins. Elle se positionne comme un intermédiaire entre le marché financier et les entreprises d'économie sociale. La Fiducie offre un produit complémentaire à ceux déjà disponibles sur le marché : du capital « patient », c'est-à-dire sans remboursement de capital avant 15 ans. Ces investissements sont disponibles sous deux formes : du capital patient opérations - pour financer les coûts liés au fonds de roulement, à la mise en marché de nouveaux produits ainsi qu'à l'acquisition d'équipement, et du capital patient immobilier - pour financer les coûts directement associés à l'acquisition, à la construction ou à la rénovation d'actifs immobiliers. La Fiducie s'appuie sur un impressionnant réseautage qui lui permet une évaluation réaliste et rigoureuse des projets.

L'approvisionnement initial en capital de la Fiducie provient de Développement économique Canada (une subvention du gouvernement canadien) et de plusieurs investisseurs dont deux fonds de solidarité importants (le *Fonds de solidarité* de la Fédération des Travailleurs du Québec, et Fondation, le *Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux pour la co-opération et l'emploi*) et *Investissement Québec* (un prêt du gouvernement du Québec). Avec ce fonds initial de 52,8 millions de dollars canadiens, la Fiducie peut investir et soutenir le développement des entreprises d'économie sociale. En attirant des investisseurs divers, la Fiducie est en mesure de mutualiser le risque et diminuer les coûts liés au financement pour les entreprises.

Depuis son établissement en 2007, la Fiducie a investi 11,43 millions de dollars canadiens dans 39 entreprises d'économie sociale de différents secteurs à travers les régions québécoises. Ces investissements ont généré un total de 66,2 millions de dollars canadiens en investissements qui ont à leur tour créé et/ou consolidé plus de 1120 emplois. La capacité de la Fiducie à servir de levier financier est de près de 1 pour 6, ce qui démontre l'impact significatif de ses investissements initiaux dans les entreprises d'économie sociale.

Source : Mendell & Nogales, 2009. Pour de plus amples informations, consultez l'adresse <http://fiducieduchantier.qc.ca>



# Chapitre 3 : La cadre politique du développement de l'ESS

## 3.1 Introduction

L'ESS est un phénomène qui a gagné en visibilité sur les plans économique, social et politique. Sa particularité réside dans la manière dont elle a influencé la planification des politiques publiques, dès lors que ses sujets – organisations et entités – cherchent à obtenir reconnaissance, institutionnalisation et soutien dans le cadre des projets et activités menés.

Les politiques publiques concernant l'ESS évoluent et demandent une participation forte et active de la société civile dans le cadre de leur planification, leur exécution et leur suivi.

Ce chapitre s'ouvre sur la présentation du contexte des politiques publiques de l'ESS, incluant les principaux instruments et tendances, ainsi que la relation entre ces politiques et les actions publiques « transversales » et « émancipatives ». Cette discussion sera suivie d'une présentation des expériences observées dans certains pays d'Afrique, Asie, Europe, Amérique latine et Amérique du Nord.

## 3.2 Les politiques publiques de l'ESS

### 3.2.1 Contexte

Les initiatives en matière de production et de prestation de services sociaux et personnels, organisées d'après la liberté d'association et les principes de coopération et d'autogestion, apparaissent dans de nombreux pays sous différents noms. L'existence et la croissance de ce domaine pratique a en effet engendré la mise en place par des organismes publics de programmes et d'actions visant à promouvoir ces pratiques pour générer travail, revenus, participation sociale et démocratique et meilleure qualité de vie (Gaiger, 2004 ; Morais & Bacic, 2009).

L'ESS se caractérise toutefois par des difficultés et des contradictions dans la manière dont elle est définie,

conceptualisée et mesurée, et dans la délimitation de ses activités et des organisations qui revendiquent ce type d'économie. L'ESS est une notion dynamique à laquelle on a donné des définitions variées en fonction des contextes historiques et sociaux. Sa signification ne cesse d'évoluer parallèlement aux nouvelles conditions données. On comprend néanmoins en dépit de ces difficultés que l'ESS joue un rôle significatif et ce, d'un point de vue économique, social, politique et culturel. En dénote globalement le nombre croissant de documents, déclarations, résolutions, conventions et recommandations produits par des institutions internationales de renom dans le domaine de l'ESS.

### Encadré 3.1 : L'ESS et sa reconnaissance au sein de l'OIT

Dans le cadre d'un projet de systématisation de documents et d'instruments juridiques au sein de l'OIT, l'expression « économie sociale et solidaire » a été relevée dans cinq documents de l'OIT, deux déclarations, seize conventions et six résolutions, en plus d'autres archives et mémorandums, y compris des résolutions de l'Assemblée générale des Nations unies. Il est également intéressant de noter l'orientation des activités techniques de l'OIT en soutien aux initiatives d'ESS en Afrique ; on reconnaît l'ESS et le lien établi avec la consultation dans le domaine politique et juridique ; l'amélioration et le soutien de l'accès aux services financiers et le renforcement de capacités (Poorter, 2010).

Une autre réalité à l'échelle mondiale se rapporte au nombre considérable d'OESS. Selon la définition de l'économie sociale donnée lors de la Conférence régionale de l'OIT à Johannesburg (2009), qui adopte une large vision de l'ESS, cette forme d'économie désigne « des entreprises et organisations – en particulier les coopératives, les mutuelles, les associations, les fondations et les entreprises sociales – qui ont comme spécificité de produire des biens, des

services et des connaissances tout en poursuivant des objectifs à la fois économiques et sociaux et de promotion de la solidarité ».<sup>1</sup>

Considérant ce qui précède, il convient de mentionner que :

- L'Alliance Coopérative Internationale<sup>2</sup> (ACI) estime à près d'un milliard le nombre d'individus membres des coopératives et à plus de 100 millions le nombre d'emplois générés dans 91 pays membres. Au Canada, au Honduras et en Norvège, une personne sur trois est membre d'une coopérative tandis qu'aux États-Unis ce rapport est de 1 pour 4 et au Kenya de 1 pour 5. La Chine, l'Argentine, le Brésil et la Malaisie comptent respectivement 180, 9, 6 et 5,5 millions de membres de coopératives.
- selon la Fédération Internationale des Coopératives et Mutuelles d'Assurance<sup>3</sup> (ICMIF), la part du marché mutualiste à la fin de l'année 2008 avait augmenté de 24 pour cent par rapport à 2007. Sur les dix pays les plus importants du secteur des assurances, représentant 77 pour cent du marché mondial, cinq ont plus de 30 pour cent de leurs marchés dans le domaine mutualiste et coopératif (30 pour cent pour les États-Unis, 38 pour cent pour le Japon, 39 pour cent pour la France, 44 pour cent pour l'Allemagne et 33 pour cent pour les Pays-Bas). Ces chiffres se fondent sur un échantillon de 2750 mutuelles et coopératives d'assurance.
- L' Association internationale de la Mutualité<sup>4</sup> (AIM) représente un groupe de mutuelles de santé et de protection sociale autonomes opérant selon les principes de solidarité et d'après une orientation non lucrative. Les membres de l'AIM sont situés en Europe, en Amérique latine, en Amérique du Nord, en Afrique du Nord et en Afrique subsaharienne. Le seul continent européen compte déjà 102 millions d'affiliés et 168 millions de bénéficiaires.
- Le World Council of Credit Unions (Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit)<sup>5</sup> permet à ses membres de disposer de leur propre institution financière et les aide dans leurs démarches de lancement de petites sociétés, construction de

logements familiaux et éducation des enfants. Il est présent dans 97 pays sur l'ensemble des continents et compte près de 50 000 coopératives de crédit et 184 millions de membres. Les membres ont dépassé en 2009 le trillion de transactions financières (actif, en dollars US).

- L'Union Internationale Raiffeisen<sup>6</sup> (IRU) est une association mondiale, formée sur une base volontaire, d'organisations coopératives nationales dont le travail et les idées se basent sur les principes de Frédéric Guillaume Raiffeisen (c'est-à-dire l'auto-assistance, l'auto-responsabilité et l'auto-administration). Plus de 900 000 coopératives comptant plus de 500 millions de membres dans plus de 100 pays appartiennent à cette association qui a été fondée en 1968.
- Des événements tels que le Forum Social Mondial, la rencontre Globalisation de la solidarité, le Réseau Intercontinental de Promotion de l'Économie Sociale et Solidaire, l'Asian Citizens Assembly for Solidarity Economy, le Forum pour une nouvelle gouvernance mondiale et l'International Conference on the Social Economy nous montrent la réalisation de nombreuses autres expériences « ascendantes » à travers le monde, même si celles-ci n'ont pas encore été dûment représentées ou systématisées.

On perçoit par conséquent une croissance de l'ESS en termes d'emploi, d'importance économique et de pénétration sociétale.

Considérant ces développements, la préoccupation principale à l'origine aurait pu concerner la conceptualisation du phénomène ; aujourd'hui toutefois, il est davantage question de la relation avec les politiques publiques. Ce thème représente un enjeu, tant au niveau des connaissances en la matière que des actions menées (Laville *et al.*, 2006).

L'ESS gagne en importance de nos jours, avec le déploiement de la crise mondiale et son modèle de développement durable sur le plan de l'environnement qui n'affiche qu'une faible inclusivité. Cette crise offre des opportunités telles que : 1) repenser son mode de

<sup>1</sup> Plan d'action pour la promotion des entreprises et organisations de l'économie sociale en Afrique, OIT, 2009.

<sup>2</sup> <http://www.ica.coop/al-ica/>

<sup>3</sup> <http://www.icmif.org/>

<sup>4</sup> <http://www.aim-mutual.org/>

<sup>5</sup> <http://www.woccu.org/>

<sup>6</sup> <http://www.iru.de/>



vie dans une société qui souffre de l'exclusion, des inégalités, de la pauvreté et du réchauffement climatique ; et 2) planifier des politiques publiques plus complètes et démocratiques comprenant l'inclusion de la production, l'égalité sociale, l'éradication de la pauvreté, une moindre concentration des richesses et une durabilité environnementale.

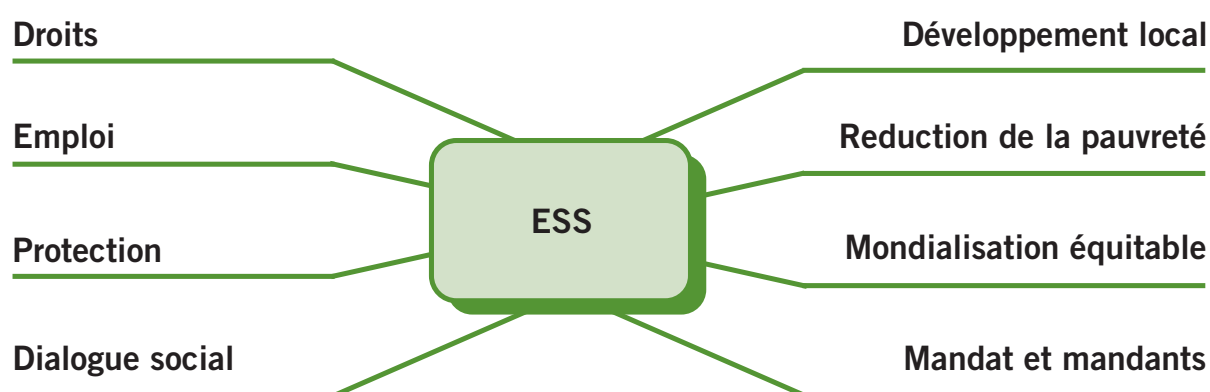
### Encadré 3.2 : Crise et opportunités

La période de crise que nous traversons actuellement constitue non seulement une menace, mais également l'occasion de mettre en place les fondements d'un meilleur modèle économique. L'économie sociale souhaite contribuer à la conception de ce nouveau modèle puisqu'elle représente une autre façon d'entreprendre, fondée sur des valeurs comme le bénéfice à long terme, la primauté des personnes sur le capital, et le respect de l'environnement (...). Il s'agit par conséquent de travailler pour générer un modèle de croissance fondé sur une activité d'entreprise plus transparente, plus durable, et en définitive, plus responsable. Un modèle de croissance qui mise sur la création d'emploi, l'investissement dans le capital humain, la lutte contre l'exclusion sociale.<sup>7</sup>

Schwettmann (2006) avait déjà relevé ces enjeux dans son étude sur le rôle des entités d'ESS et l'Agenda du Travail Décent de l'OIT (ATD).<sup>8</sup> On observe selon lui une convergence parfaite entre les objectifs d'ESS et les finalités de l'ATD, et ce pour les raisons suivantes :

- les valeurs et principes sur lesquels s'appuient les entreprises d'ESS incluent le respect des principes et droits fondamentaux au travail (droits) ;
- dans certains pays, l'ESS génère des emplois pour plus de 10 pour cent de la population économiquement active (emploi) ;
- les entreprises d'ESS ont depuis longtemps prouvé leur capacité unique à étendre la protection sociale et les services sociaux aux individus et aux communautés non couverts par des systèmes formels de sécurité sociale (protection) ;
- un nombre important d'organisations d'ESS représentent la voix et les intérêts de ceux qui ne sont pas représentés normalement par les partenaires sociaux traditionnels, c'est-à-dire les syndicats et les organisations d'employeurs, les petits exploitants agricoles représentés par les coopératives agricoles de revente et fourniture, les opérateurs de l'économie informelle organisés en associations de vendeurs de rue, etc. (dialogue social).

Figure 3.1 : ESS et ATD



Source: Schwettmann (2006).

<sup>7</sup> Conclusions de la Conférence européenne de l'économie sociale – Tolède, Espagne, 2010 (<http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article1208>).

<sup>8</sup> Le travail décent reflète les préoccupations des gouvernements, des travailleurs et des employeurs qui, ensemble, donnent à l'OIT une identité tripartite unique en son genre. Le travail décent peut s'appréhender à travers quatre objectifs stratégiques : les principes et droits fondamentaux au travail et les normes internationales du travail ; les possibilités d'emploi et de rémunération ; la protection et la sécurité sociales ; le dialogue social et le tripartisme. L'OIT s'efforce de développer la dimension de travail décent dans les politiques économiques et sociales, en partenariat avec les principales institutions du système multilatéral et les acteurs majeurs de l'économie mondiale (<http://www.ilo.org>).



Une entreprise sociale opérant dans le tourisme et la culture à Gênes et en Ligurie (Italie)

### 3.2.2 Tendances et instruments

L'émergence de politiques d'ESS marque le début d'une phase d'édification d'un nouveau modèle relationnel entre l'action du gouvernement et la société civile. L'idée de « politique en cours » va de pair avec le caractère récent de ces expériences basées sur des méthodologies « expérimentales » appliquées de manière hétérogène. Par ailleurs, rendre effectives les politiques publiques de l'ESS représente un défi de taille compte tenu de leur fragilité institutionnelle et de leur vulnérabilité par rapport aux conjonctures politiques (França Filho, 2006).

#### Encadré 3.3 : Les politiques publiques de l'ESS : Des actions hétérogènes

À l'appui des analyses menées sur des expériences internationales, les politiques publiques de l'ESS comprennent généralement :

- des mesures en faveur de la qualification professionnelle pour les segments informels ;
- des initiatives conventionnelles visant la diffusion du microcrédit ;
- la promotion des incubateurs de coopératives populaires ;
- le soutien à l'organisation de l'associativisme ;
- la création de centres publics d'ESS.

Cette « hétérogénéité des mesures » répond aux divergences de compréhension et de reconnaissance de ce thème par les différents gouvernements et leurs agences.<sup>9</sup>

#### Encadré 3.4 : ESS - les questions à traiter

Se posent alors certaines questions, à l'image de celles énumérées par Schiochet (2006) :

- Comment institutionnaliser l'économie solidaire dans les structures gouvernementales
- Caractère central et interfaces de l'ESS dans le cadre des autres politiques
- Comment « territorialiser » l'action publique
- Comment établir des mécanismes permanents et effectifs concernant la participation de l'ESS à la gestion des politiques

Compte tenu du caractère de l'édification et de l'expérimentation dans le cadre de ce type de politiques, certains instruments de politiques publiques se dessinent pour l'ESS :

- Formation, éducation de base et qualification professionnelle
- Consultation et assistance techniques pour l'établissement, l'incubation et la consolidation des entreprises au sein de l'ESS
- Mise au point et accès aux technologies appropriées
- Accès au crédit et au financement solidaires
- Définition des cadres juridiques et réglementaires
- Définition des structures gouvernementales, à différents niveaux, pour l'action entreprise dans le domaine de l'ESS
- Définition des programmes et politiques spécifiques transversaux dans le domaine de l'ESS
- Constitution et organisation de l'offre (logistique et infrastructure) et la demande (achats et marchés publics) concernant la production du secteur

Ces nombreux instruments révèlent les différents « formats » d'après lesquels les politiques publiques de l'ESS ont été conçues et mises en œuvre à l'échelle

<sup>9</sup> Il suffit d'analyser la position occupée par l'ESS dans certaines structures gouvernementales. Comme le fait observer França Filho (2006:264) : « le niveau de conception et de structuration dans une politique d'économie solidaire dépend directement de la sensibilité des responsables impliqués qui, à leur tour, subissent l'influence directe du niveau d'organisation au sein des mouvements sociaux ».

internationale. Si ce thème nécessite encore une réflexion plus approfondie, on peut néanmoins prévoir des divergences entre les politiques publiques de l'ESS en termes de :

- politiques affectant les organisations d'ESS directement, eu égard à leurs contraintes juridiques et normatives, à l'image de celles établissant les coopératives et les mutuelles ;
- politiques macroéconomiques (fiscales et financières) privilégiant les organisations d'ESS, autorisant pas ex. les taux d'intérêts subventionnés et un accès facilité au crédit ;
- politiques conçues pour être mises en œuvre à divers niveaux géographiques (local, régional et/ou national) ;
- politiques conçues pour activer certains secteurs de l'économie et/ou groupes spécifiques, telles que les politiques de promotion de l'agriculture, le logement social, la création d'emplois pour les jeunes, etc.

Comme nous le verrons ultérieurement, certains éléments de ces politiques sont bien souvent occultés ; pour certaines OESS, il s'agit uniquement d'instruments/mécanismes de soutien.

Pour avoir un aperçu systématisé de ces instruments, Neamtan & Downing (2005) suggèrent quatre catégories prépondérantes en matière de politique publique au service de l'ESS :

- 1) **Politique territoriale** : Elle vise à soutenir les collectivités locales pour former des réseaux, établir des processus de planification stratégique et mettre sur pied des projets collectifs. On peut citer les exemples des Orientations stratégiques communautaires en Espagne ; la Community Interest Company au Royaume-Uni ; la Low-profit Limited Liability Company américaine ; les Sociétés d'aide au développement des collectivités au Québec ; le Regional Partnerships Programme en Australie et Local au Brésil.
- 2) **Outils génériques de développement** : Ces instruments sont destinés à permettre l'accès à des outils d'investissement et à des marchés adéquats, à la recherche et au développement ainsi qu'à des ressources les aidant à mettre en place des pratiques de gestion efficaces ainsi que des systèmes de formation et de gestion.

- 3) **Politiques sectorielles** : Ces politiques appuient la naissance ou le renforcement de secteurs économiques précis (notamment l'environnement, les services personnels, le logement, les nouvelles technologies, les communications, le tourisme, les services alimentaires, la culture, et plusieurs autres) et représentent donc des outils importants pour le développement de l'ESS.
- 4) **Politiques en faveur des populations ciblées** : Ces politiques œuvrent à trouver des moyens d'intégrer les citoyens considérés comme non productifs dans la population active et permettent de soutenir l'intégration socio-économique des groupes cibles (les jeunes, les personnes handicapées, les immigrants récemment arrivés au pays). On peut citer quelques exemples tels que le Fonds d'assistance aux groupes prioritaires au Brésil ; les Groupements d'intérêt économique sénégalais et la Second Economy sud-africaine.

### 3.3 Une construction ascendante

Pour être plus efficaces, il est absolument fondamental que les politiques publiques de l'ESS soient élaborées sur une base de « co-production » ; elles doivent donc être le fruit d'une action collective par les citoyens. Les gouvernements ne sont pas aussi bien placés que les intervenants de la société civile pour mettre en lumière les besoins naissants et de nouvelles pratiques afin de favoriser un développement intégré.

#### Encadré 3.5 : Politiques publiques d'ESS : L'idée d'ascendance

Si l'on veut mettre en place une politique publique efficace, le gouvernement doit prêter son appui aux intervenants de l'économie sociale et leur donner les moyens de définir leurs priorités et de négocier la nature et la portée des interventions gouvernementales dans le domaine de l'économie sociale. Ce processus de co-production des politiques publiques est impératif si l'on veut arriver à cerner une politique efficace. (Neamtan & Downing, 2005 : 19).

Précisons, en des termes différents, que ces politiques ne doivent pas être considérées comme une construction « publique » mais « comme l'aboutissement de processus d'interactions entre des initiatives associatives et des politiques publiques » (Laville, 2006:27). Ces politiques doivent être modelées sur la base d'« interactions réciproques » de « bas en haut », dès lors qu'elles supposent une relation dynamique avec la société civile. Les organisations de la société civile ont accumulé des connaissances sur la réalité pratique de l'ESS et peuvent accroître l'étendue de leurs activités sur la base de l'interaction avec le pouvoir public soit en concevant, soit en appliquant des politiques publiques visant à encourager, promouvoir, soutenir, superviser et diffuser l'ESS.

Voilà pourquoi les politiques publiques d'ESS mettent en relief des dimensions non économiques telles que les aspects de l'organisation sociale des groupes sur leurs territoires. Ces politiques représentent une forme particulière de gestion des actions afin de créer des emplois et générer des revenus, puisqu'elles se fondent sur un concept stratégique de développement territorial. Lorsqu'elles sont ainsi planifiées et mises en œuvre, les politiques publiques d'ESS sont des politiques « d'organisation de la société », qui s'accompagnent d'effets socio-productifs plus importants concernant un territoire donné (França Filho, 2006a).

### Encadré 3.6 : L'ESS et son impact au niveau territorial

Il s'agit de la tentative visant à exploiter de nouvelles institutionnalités ou de nouveaux cadres réglementaires territoriaux, en réitérant la signification des pratiques économiques censées fonctionner étroitement avec la vie sociale, politique, culturelle et environnementale sur leurs territoires respectifs. L'économie ne commence à avoir de signification que lorsqu'elle est mise en relation avec d'autres sphères de la vie sociale et en tant que mode d'expression associative entre les producteurs et les consommateurs locaux afin d'éviter tout processus d'exclusion. (França Filho, 2006 a : 266).

Ce profil des politiques publiques en matière de planification et de mise en œuvre correspond aux politiques territoriales précédemment décrites. Les politiques de soutien aux collectivités locales (création de réseaux, processus de planification stratégique, etc.) se rapportent aux politiques à portée locale/municipale. Voici quelques exemples :

- **Brésil** : *Oportunidade Solidária* [Opportunité solidaire], créée en 2001 par le Département du Développement, du Travail et de la Solidarité du gouvernement de la ville de São Paulo, et la *Diretoria de Economia Popular e Solidária* [Direction de l'économie populaire et solidaire], établie par le gouvernement municipal de Recife
- **France** : mise en œuvre de politiques d'ESS à Rennes et Nantes
- **Canada** : l'important Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDEC), un programme local visant la création d'opportunités économiques et l'amélioration des conditions sociales au sein des communautés
- **États-Unis** : le New Market Tax Credit, qui propose des crédits aux investisseurs communautaires
- **Australie** : les Area Consultative Communities, qui œuvrent dans le but de « trouver des solutions locales aux problèmes locaux » dans le cadre du Programme de partenariats régional
- **Nouvelle-Zélande** : le Community Economic Development Action Research Project, qui formule les différents projets communautaires locaux.

## 3.4 Actions transversales

L'ESS a un caractère transversal : elle peut mobiliser divers domaines de l'action publique. Outre ses finalités économiques (création d'emploi et de revenus), sociales (amélioration des conditions de sociabilité, consolidation des liens territoriaux) et politiques (création d'espaces publics destinés à la discussion et la résolution de problèmes), l'ESS peut mobiliser une dimension culturelle et environnementale.<sup>10</sup>

Ce caractère transversal ne s'observe pas toujours dans la réalité d'aujourd'hui en raison de l'absence d'articulation entre les agences gouvernementales à

<sup>10</sup> Comme l'indique França Filho (2006 a :264) : « C'est en ce sens que les projets d'économie solidaire peuvent être et sont entrepris par différents services du gouvernement, impliquant différents thèmes, tels que l'éducation environnementale, les transports, le sport et les loisirs, le logement, la sécurité alimentaire, etc. ».





Ouvriers agricoles ramassant des goyaves. Région de kurunegala, Sri Lanka

différents niveaux. Cette tendance s'explique par de multiples raisons, dont l'ignorance pure et simple, les conflits politiques et la fragilité institutionnelle. Le caractère très récent de ce thème importe également, car il nécessite une exploration plus poussée de la part des décideurs politiques et de la société en général.

On peut toutefois identifier certaines expériences réalisées avec les politiques sectorielles dans le cadre desquelles des actions fondées sur les principes d'ESS ont été menées à d'autres fins sociales et politiques. Au Canada par ex., l'Initiative de développement coopératif (IDC) est un programme coopératif conjoint de partenariat entre le gouvernement fédéral et des organisations régionales, qui offre un soutien à la création de nouvelles coopératives dans des secteurs

prioritaires, notamment les soins de santé et les soins à domicile, l'intégration des immigrants, les enjeux environnementaux, etc. (Neamtan & Downing, 2005). Certains gouvernements ont mis en place un soutien au développement des entités d'ESS qui génèrent des emplois : dans l'Union européenne, pour le recyclage et la prestation de services sociaux ; au Nigeria, pour l'éducation (*Programme Décennal pour Le Développement de L'Éducation* ; au Sénégal, pour l'habitat (*Bureau d'Assistance aux Collectivités pour l'Habitat Social* ; et au Brésil, pour la durabilité socio-environnementale (approbation de la Politique nationale sur les Déchets solides en 2010).

### 3.5 Des possibilités d'« émancipation » ?

Le potentiel d'émancipation des secteurs marginalisés après l'établissement d'entreprises fondées sur l'ESS représente un autre sujet au centre de toutes les attentions, comme en atteste la transformation des programmes de transfert d'espèces en programmes « émancipatifs ».

Sur les dix dernières années, les programmes de transfert conditionnel d'espèces avaient pour objet de réduire la pauvreté et rompre son cycle intergénérationnel.<sup>11</sup> Ces programmes permettent généralement de transférer des fonds à des familles pauvres, à la condition que les enfants fréquentent le système éducatif et que les enfants et femmes enceintes se soumettent à des contrôles médicaux réguliers.

Soares et al. (2006) déclarent que « ces programmes existent depuis des décennies et ont traversé les diverses innovations et expansions depuis la fin des années 90 ». Ces innovations se rapportent à des initiatives plus récentes, qui mettent en avant une nouvelle dynamique de prise en charge de la pauvreté basée sur un soutien aux familles bénéficiaires pour leur offrir des « exutoires », ou les « émanciper », par rapport à leur état de pauvreté actuel. Pour Soares & Britto (2008), cette approche impliquerait une intégration à d'autres politiques et programmes dérivés d'une stratégie en faveur d'un développement plus poussé qui inclurait des opportunités économiques,

<sup>11</sup> Voici des exemples des programmes en question : *Programa Bolsa Família* [Programme d'allocations familiales] au Brésil ; *Red Solidária* [Réseau de solidarité] en El Salvador ; *Tekoporã* au Paraguay ; *Chile Solidario* [Solidarité Chili] au Chili ; *Oportunidades* [Opportunités] au Mexique ; *Bono Solidario* [Bon Solidarité] en Équateur ; et *Familias en Acción* [Familles en Action] en Colombie.

l'autonomisation et des activités visant à générer des emplois et des revenus.

Au plan international, des investigations plus concluantes sont actuellement menées sur l'impact de tels programmes. Un exemple brésilien propose toutefois de voir en l'ESS un environnement favorable pour réaliser des politiques et pratiques répondant à l'idée d'« émancipation » des bénéficiaires (Morais & Bacic, 2008 ; 2009).<sup>12</sup>

### 3.6 Situation de l'ESS dans certains de pays

Dans le cadre de l'ESS, la conception et le renforcement des politiques publiques de soutien sont des éléments fondamentaux. Il est important pour les gouvernements de reconnaître que la progression de l'ESS contribue au développement socio-économique d'un pays.

S'il est impossible d'examiner la myriade d'expériences acquises dans le domaine des politiques publiques en faveur de l'ESS à l'échelle internationale, nous présentons ici quelques exemples relatifs à des pays donnés.

#### 3.6.1 Afrique

Compte tenu du contexte historique de pauvreté et d'exclusion sociale, ainsi que de l'urgence des projets de développement dans une région marquée par de graves conflits sociaux, politiques, ethniques et raciaux, les pratiques d'ESS sont davantage associées à la philanthropie et aux actions des organisations non gouvernementales (ONG). Aujourd'hui toutefois, certains pays ont réalisé des progrès en matière de planification des projets de développement socio-économiques accordant la priorité à la paix, la participation démocratique, la gouvernance et la coopération régionale.

<sup>12</sup> Nous recommandons de lire les études menées par l'International Poverty Centre à l'adresse <http://www.undp-overtycenre.org/>, et plus particulièrement sur le cas brésilien, des données émanant du Sistema de Informações da Economia Solidária-SIES [Système d'information sur l'économie solidaire] du Secretaria Nacional de Economia Solidária-SENAES [Secrétariat national de l'économie solidaire] à l'adresse [http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria\\_nacional.asp](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria_nacional.asp).

<sup>13</sup> Cette reconnaissance apparaît également dans « Résultats de la réunion préparatoire d'experts en vue du 1er Colloque africain sur le travail décent sur le thème : « Répondre ensemble aux implications de la crise financière et économique sur les populations africaines » : « Les mandats devraient mettre à profit le potentiel que recèle l'économie sociale pour la création de moyens de subsistance alternatifs, fournir des solutions de micro-financement, développer un commerce équitable et établir des programmes de protection faisant appel à la solidarité » (Addis Ababa, 2009), d'après une documentation compilée par Poorter (2010).

<sup>14</sup> Conférence régionale de l'OIT « L'économie sociale - la réponse africaine à la crise mondiale », Johannesburg, 19-21 octobre 2009.

<sup>15</sup> Pour toute information complémentaire, consultez : [www.ilo.org/coopafrika](http://www.ilo.org/coopafrika)

#### Encadré 3.7 : ESS et reconnaissance internationale

L'économie sociale présente un caractère crucial pour la relance des économies africaines. (...) Son importance émane plutôt des finalités sociales et de la logique qui distinguent l'économie sociale.<sup>13</sup>

- Ebrahim Patel, Ministre du Développement économique, Afrique du Sud<sup>14</sup>

Les gouvernements soutiennent pour la plupart certains aspects de l'ESS et ont mis au point des cadres politiques et juridiques de promotion à son égard. En Afrique anglophone par ex. (Kenya, Tanzanie et Ouganda) des politiques appuient le développement du mouvement coopératif et des mutuelles proposent des assurances santé. Ces pays ont également mis au point des lois coopératives et disposent d'agences chargées de réguler le développement du mouvement coopératif.<sup>15</sup> Aucune politique spéciale ne régit le développement des mutuelles, des organisations communautaires et des entreprises sociales en Afrique anglophone, mais ces questions sont abordées dans le cadre de politiques plus vastes sur des questions transversales telles que la réduction de la pauvreté, le genre, la promotion de la santé, la préservation de l'environnement, etc. Divers services gouvernementaux soutiennent par ailleurs le développement de ces organisations.

Certains pays tels que le Mali, le Nigeria et le Sénégal, ont intégré à leurs structures gouvernementales un



engagement en faveur du développement de l'ESS.<sup>16</sup> La Mali a par ex. créé le Département de solidarité économique et il peut depuis 2003 compter sur le soutien d'un réseau national pour la recherche et le développement de stratégies en faveur de l'ESS appelé ***Réseau National d'Appui à la Promotion de l'Économie Sociale et Solidaire*** (RENAPESS).<sup>17</sup>

Sur base des objectifs de la Stratégie nationale contre la pauvreté, le Sénégal développe par l'intermédiaire de son ***Ministère de la Solidarité Nationale*** des programmes de réduction de la pauvreté et de création d'emplois et de richesses fondés sur des valeurs collectives, collaboratives et durables. De la même manière, le Nigeria développe l'« Economic Empowerment Development Strategy » (stratégie de développement pour l'autonomisation économique).

En Afrique du Nord, des pays comme l'Algérie, le Maroc et la Tunisie comptent sur les projets d'ESS. Le programme « Tunisie de demain » lancé en 2004 donne la priorité aux organisations qui promeuvent l'« approche de la solidarité ». En Tunisie, la solidarité et les efforts participatifs du gouvernement et de la société civile visent à instaurer des mécanismes pour faire face aux problèmes de la pauvreté, de l'exclusion et des inégalités.

### Encadré 3.8 : Banque tunisienne de solidarité

Fondée en 1997, la Banque tunisienne de solidarité (BTS) est une institution de microfinance établie par le Président tunisien Ben Ali dans le cadre du financement des micro-projets du secteur privé en Tunisie. La BTS concède des prêts à hauteur de US\$ 9500 pour un taux d'intérêts annuel maximum de 5 %, un échelonnement des remboursements pouvant atteindre sept ans et un délai de grâce flexible de trois à douze mois.<sup>18</sup>

Au Maroc, Solidarité et Développement Maroc (SDM) est une association locale établie en 1998 par des bénévoles dans le but de mobiliser les compétences

de chacun à lancer un réseau de solidarité parmi les habitants des secteurs défavorisés. Le gouvernement marocain considère l'ESS comme une stratégie clé pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale et améliorer les conditions de vie. Le département de l'économie sociale qui dépend du Ministère des Affaires économiques a mis sur pied un cadre politique stratégique tenant compte de la nature transversale, multisectorielle de l'ESS ainsi que de ses caractéristiques régionales et locales. La politique du gouvernement reconnaît qu'il est important de respecter les priorités régionales. Les programmes mis en place par ce dernier soutiennent les initiatives visant à générer des revenus par le financement et l'accompagnement. D'autres mesures associées à l'évaluation, l'adaptation du cadre juridique, la promotion et la coopération internationale, font partie de l'initiative stratégique du gouvernement en matière d'ESS.

### 3.6.2 États arabes

Un grand nombre de pays arabes a bénéficié de périodes de stabilité favorables au développement socio-économique et au dialogue, tandis que d'autres (Irak, Liban et territoire palestinien occupé, par ex.) ont souffert de troubles sociaux et civils mettant en danger le progrès économique durable et le développement social. Si la plupart des entreprises souffrent en période de conflit, la forme coopérative a démontré sa résistance aux crises économiques, dès lors que les coopératives « regroupent la puissance des individus sur le marché alors que, seuls, ils ne peuvent rien accomplir ou presque, et elles mettent ainsi en place des solutions pour vaincre la pauvreté et l'impuissance » (Birchall & Ketilson, 2009, apud Esim & Omeira, 2009). Les habitants des zones rurales, notamment, peuvent établir des coopératives afin de partager les risques, mettre en commun les ressources, épargner et proposer des crédits. En dépit du potentiel des coopératives à répondre aux finalités sociales et économiques de leurs membres et de la société, leur développement dans les états arabes s'est heurté à maints obstacles.

<sup>16</sup> Nous recommandons la lecture d'un document déjà mentionné, Conférence régionale de l'OIT « L'économie sociale » (2009), chapitre 4.

<sup>17</sup> Pour toute information complémentaire, consultez : <http://www.ccednet-rcdec.ca/?q=en/node/927>

<sup>18</sup> <http://www.microcapital.org/microcapital-story-tunisian-solidarity-bank-bts-receives-african-banker-magazine-trophy-for-micro-credit-bank-of-the-year/>

### Encadré 3.9 : L'ESS dans les pays arabes

Diminuer les partis pris urbains dans le cadre des politiques économiques et changer d'optique pour soutenir la création d'emplois ruraux au travers de mécanismes tels que les coopératives peut aider les femmes et les hommes de ces communautés à améliorer les options qui leur sont offertes en termes de subsistance ainsi que la qualité de vie de leurs familles et communautés. Un environnement plus propice aux coopératives requiert des lois coopératives mieux contextualisées, facilitant l'établissement de fédérations coopératives, encourageant les travaux de recherche y relatifs et la collecte de données, ainsi qu'une littérature juridique et économique sur les coopératives pour les communautés locales. Le soutien aux coopératives doit cependant s'appuyer sur un traitement équitable par rapport à d'autres formes d'organisations, afin de protéger l'autonomie et l'indépendance des coopératives. (Esim & Omeira, 2009).

### 3.6.3 Asie

En Asie, l'ESS est souvent appelée « économie des gens », « économie compatissante » ou « économie basée sur la solidarité ». Le premier forum asiatique d'ESS s'est tenu aux Philippines en 2007, réunissant des délégués issus de plus de 26 pays, qui souhaitent échanger sur le thème d'une économie asiatique solidaire à inclure aux décisions politiques de leurs pays (Tremblay, 2009).

Parmi les pays d'Asie, le Bangladesh constitue une référence internationale en termes de microcrédit et de formes d'accès aux ressources financières pour les populations à faibles revenus. La Grameen Bank<sup>19</sup> est un cas exemplaire, qui a connu le succès et la célébrité en utilisant le microcrédit pour réduire la pauvreté et générer des opportunités pour des millions de personnes vulnérables sur le plan social et économique. Cette expérience a été diffusée dans d'autres régions du monde, inspirant la planification des politiques publiques dans le domaine de l'ESS.



Coopérative rurale (projet soutenu par l'OIT) regroupant des femmes du district de Lahore, Pakistan

<sup>19</sup> <http://www.grameen.com>

Au Japon, l'ESS couvre les entreprises sociales, les entreprises communautaires et le secteur financier sans but lucratif, incluant le système du microcrédit, le commerce équitable, la promotion de l'économie locale et environnante, la défense de la régulation sociale du système du marché, etc. La « décennie perdue » des années 90 a vu cette pratique économique d'un nouveau genre se développer de façon considérable pour aboutir en 1989 à une Loi sur les organisations à but non lucratif (OBNL), reconnaissant pour la première fois les OBNL/ONG comme des sujets de droit. Les OBNL japonaises et leurs activités ont depuis lors connu une croissance constante (NISHIKAWA, 2010).

### 3.6.4 Europe

Au cours des dernières décennies, l'Europe a connu d'innombrables exemples de politiques publiques dans le domaine de l'ESS. Cela témoigne de la visibilité de l'ESS et de sa reconnaissance sociale et politique par les décideurs qui reconnaissent ainsi son importance pour le développement multidimensionnel (c'est-à-dire économique, social, démocratique et culturel) de leurs pays.

Ces politiques sont hétérogènes en raison de la pluralité des contextes nationaux (politique, économique, historique, social, culturel et institutionnel) dans lesquels elles sont développées. D'après Chaves (2002), les politiques d'ESS en Europe peuvent être réparties en cinq catégories majeures :

- **institution** : reconnaissance de l'ESS comme acteur social et dialogue ;
- **diffusion, éducation et investigation** : production de savoir et diffusion dans le secteur ;
- **finances** : disponibilité des fonds pour financer les projets ;
- **soutien** : informations techniques, assistance etc. ;
- **demande** : prestation de services mandatés par l'administration publique et rendus à la société.

Si aucun consensus n'a encore été trouvé en matière de conceptualisation de l'ESS et de définition des entités y relatives, il est intéressant de noter que l'ESS

a généré plus de 11 millions d'emplois dans l'Union européenne en 2002–2003,<sup>20</sup> un chiffre certainement supérieur aujourd'hui.

Les régions de nombreux pays européens soutiennent activement l'ESS. L'approche régionale est facilitée par la gestion décentralisée des fonds de l'UE en faveur du développement régional et de la cohésion sociale. Les régions financent normalement les structures de soutien ainsi que les initiatives spécifiques de promotion de l'économie sociale. En Espagne, elles peuvent même améliorer la législation nationale sur les coopératives en la complétant par une législation particulière. Le gouvernement régional d'Andalousie a signé un pacte avec des organisations d'économie sociale et des syndicats, et ce schéma a été reproduit avec la signature de pactes locaux à Séville et Cordoba. Le soutien à l'innovation, la formation, les taux d'intérêt, les garanties de crédit, l'accès au foncier et aux équipements ainsi que le soutien à l'entreprise sociale sont autant de mesures concrètes prévues par le pacte. Le gouvernement régional d'Irlande du Nord a proposé une stratégie pour la période 2008–2011 visant à soutenir l'économie sociale ; cette stratégie est développée en partenariat avec le réseau Social Economy Network. La stratégie est centrée sur le développement local et l'entreprise sociale, en coopération avec le secteur public et les entreprises privées. En France, la région PACA est exemplaire ; son programme Progress couvre 20 mesures de soutien par ex. à l'égard des start-ups, de la finance solidaire, du microcrédit, du rachat par les employés, du parrainage, de l'expérimentation et des agents de développement.

L'économie sociale espagnole a sa propre définition consolidée, et jouit également d'un degré élevé de reconnaissance juridique, économique, politique et sociale (Barea & Monzón, 2002 ; Montolio, 2002).<sup>21</sup> En 2010, le gouvernement a approuvé le *Proyecto de Ley de la Economía Social* [Projet de loi d'économie sociale], qui reconnaît l'importance de promouvoir, stimuler et développer les entités d'économie sociale et leurs organisations les plus représentatives. Cette loi vise principalement à établir un point de référence juridique pour une meilleure visibilité et une sécurité

<sup>20</sup> Recherche conduite par le CIRIEC – Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative, sur mandat du Comité économique et social européen.

<sup>21</sup> Il a été établi après une dizaine d'années de discussions que l'économie sociale comprend des entités « non marchandes », associations et fondations par ex., et « marchandes », coopératives, sociétés détenues par les travailleurs, entreprises de traitement agricole, mutuelles et autres sociétés commerciales à caractère non financier.



juridique et institutionnelle accrue pour le secteur, consacrant une fois encore sa reconnaissance économique et sociale.

La France a été la première à reconnaître l'ESS dans sa structure politique et juridique. En 1983, la **Délégation Interministérielle à l'Économie Sociale** a été créée et réglementée par le Décret n° 81-1125. Depuis le Décret n° 2010-95, la Délégation a fusionné pour former la **Direction Générale de la Cohésion Sociale**. La nouvelle entité est également en charge des politiques sociales et médico-sociales ainsi que des questions d'égalité entre hommes et femmes. Le **Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives** (CEGES)<sup>22</sup> a été fondé en 2001, afin d'inspirer l'émergence et l'exploitation des organisations collectives et instaurer pour celles-ci un environnement institutionnel et juridique.

Le parlement italien a été le premier à introduire l'expression « coopérative de solidarité sociale » en 1991, suivi de nombreux autres pays européens comme la Finlande, la Grèce, la Hongrie, le Portugal et l'Espagne.

Les agences suédoises de développement local de l'économie sociale (**Coompanion**) basaient leur fonctionnement sur une expérience développée dans les années 80 en Grande-Bretagne (Cooperative Development Agencies) pour lutter contre le chômage des jeunes. Le vaste secteur coopératif traditionnel et le gouvernement ont accepté la nouvelle initiative. Celle-ci ciblait l'entrepreneuriat coopératif à petite échelle en faveur du développement local et des services sociaux. Les pouvoirs publics locaux et régionaux sont devenus partisans, financiers et membres des nouvelles agences, et d'autres organisations d'ESS ont rejoint les rangs. Le programme du gouvernement est devenu, quelques années plus tard, une ligne budgétaire permanente. Cette expérience a amené plusieurs régions et autorités locales à établir des plans d'action d'économie sociale en partenariat avec le secteur.

Le gouvernement britannique encourage et appuie la constitution des « entreprises sociales » comme entreprises à finalité économique et sociale ; elles opèrent dans certains secteurs économiques tels que

l'industrie, les services sociaux, le recyclage et l'agriculture. La plupart de ces entreprises sociales réalisent des bénéfices qu'elles réinvestissent ensuite dans leur propre société et/ou au sein des communautés où elles opèrent. À la différence des entreprises à finalité commerciale, ce n'est pas le besoin de générer des bénéfices pour les actionnaires et les propriétaires qui les anime, car les objectifs poursuivis sont principalement à caractère social.

### Encadré 3..10 : L'ESS dans l'Union européenne

Conformément à la Résolution du Parlement européen, Social Economy Europe est l'institution représentant l'ESS au niveau européen ; elle a été fondée en novembre 2000 sous le nom CEP-CMAF.<sup>23</sup> L'ESS représente au niveau européen environ 10 % de l'ensemble des entreprises européennes (soit environ 2 millions d'entreprises) et 6 % de l'emploi total au niveau européen. En ces temps de crise, il convient de rappeler que l'ESS offre des emplois stables – difficilement délocalisables de par leur ancrage territorial – et offre une possibilité de réinsertion de publics fragilisés dans la société et dans le monde du travail.<sup>24</sup>

### 3.6.5 Amérique latine et Caraïbes

Dans cette région, l'ESS et les actions pratiques qui s'y rapportent connaissent une importance croissante. Plus récemment, des politiques du gouvernement dans ce domaine ont été planifiées pour gérer les questions liées au chômage, à la pauvreté, à l'exclusion sociale et aux inégalités, des caractéristiques structurelles de cette région.

L'Argentine a affiché en 2003 un nombre croissant de programmes de promotion de l'ESS et d'initiatives visant à consolider les structures représentant ses mouvements. On relève parmi les principales activités de soutien, définies comme « Engagement en faveur de l'ESS », un système d'assistance technique régionale, des programmes de soutien financier ainsi qu'un programme d'éducation et de qualification. Les

<sup>22</sup> <http://www.ceges.org/>

<sup>23</sup> <http://www.europarl.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy>

<sup>24</sup> <http://www.eutrio.be/fr/conference-economie-sociale>

actions du gouvernement découlent également de ressources mises à disposition par la Loi n° 23.427, qui a instauré un fonds en faveur de l'éducation et la promotion des coopératives et pour la promotion de l'économie solidaire, en mettant l'accent sur les populations plus vulnérables. Pour ces dernières, les coopératives de travail associées sont considérées comme des instruments d'inclusion sociale et de réponse au chômage, à l'informalité et à la précarisation de l'emploi (Vuotto, 2010).

Le programme « *Manos a La Obra* » [Travaillons !] cherche à appuyer les initiatives de développement local dans les régions disposant de peu de ressources, afin d'en améliorer les conditions socio-économiques. Il fait essentiellement appel au soutien économique et financier en faveur d'une production viable et durable et des initiatives communautaires ; au renforcement institutionnel des conseils consultatifs des associations et organisations de la société civile ; et à l'assistance technique et la qualification pour les individus qui y participent.

En Bolivie, la force des initiatives locales peut proposer des alternatives aux mécanismes traditionnels de réduction de la pauvreté. Depuis la Réforme constitutionnelle mise en place par Evo Morales, l'ESS a facilité la participation des populations normalement exclues du fait de leur âge, leur sexe ou leur handicap physique. Elle leur offre des avantages tels que les réseaux sociaux et le travail rémunéré, contribuant ainsi à soutenir leurs familles. L'ESS facilite par ailleurs le retour des bénéficiaires du travail accompli pour l'ensemble de la communauté.

Au Brésil, les politiques publiques en faveur de l'économie solidaire ont été légitimées en 2003 avec la création du *Secretaria Nacional de Economia Solidária* [Secrétariat national à l'économie solidaire] (SENAES), un organisme associé au Ministère fédéral du travail et de l'emploi. Le SENAES vient consolider de longues années de mobilisation et d'articulation dans le cadre du mouvement de l'économie solidaire. Le *Fórum Brasileiro de Economia Solidária* [Forum brésilien de l'économie solidaire] ainsi que les *Conselhos Estaduais e Nacional de Economia Solidária* [Conseils étatique et national de l'économie solidaire] ont servi à appuyer l'émergence et la consolidation de cette économie. En conséquence, le programme *Economia Solidária em Desenvolvimento*

[Économie Solidaire en Développement] s'est développé, marquant l'introduction de politiques publiques particulières sur l'économie solidaire au niveau national.

Le SENAES accorde aujourd'hui la priorité aux domaines suivants dans le cadre des politiques publiques initiées pour ce secteur :<sup>25</sup>

- développement et assistance technique en faveur des entreprises d'économie solidaire et des réseaux de coopération de l'économie solidaire ;
- la promotion du développement local ;
- le développement de finances solidaires ;
- la formation des formateurs, éducateurs et administrateurs publics ;
- l'organisation du système national de commerce équitable et solidaire ;
- la relance des entreprises par les travailleurs organisés sous forme de structure d'autogestion.

### Encadré 3.11 : Les politiques publiques en faveur du développement de l'ESS

Un des programmes mis au point par le SENAES au Brésil, *Brasil Local* [Brésil Local] encourage l'organisation des sociétés gérées par des travailleurs, facilitant ainsi leur accès aux politiques publiques de soutien telles que la qualification, le crédit communautaire et l'équipement. Ce programme est destiné aux secteurs les plus vulnérables des zones rurales et urbaines, en ciblant particulièrement les femmes, les jeunes, les personnes et bénéficiaires traditionnels des programmes de transfert de revenus.

En 1998 en Colombie, la Loi 454 a introduit des transformations notables dans les relations entre l'État et l'ESS, notamment pour ce qui concerne les fonctions de la nouvelle Superintendance de l'économie solidaire, un organisme réglementaire concernant les organisations qui le composent. En 2006, le Décret 4588 a mis en place une réglementation régissant l'organisation et le fonctionnement des politiques publiques relatives aux coopératives de travail associées, dérogeant ainsi au Décret 468 de 1990. Cette évolution a entraîné certains changements

<sup>25</sup> [http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria\\_default.asp](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria_default.asp)



au niveau des organisations représentant le secteur coopératif, qui ont alors commencé à œuvrer aux côtés de la Présidence de la République, du Ministère de la Protection sociale et de la Superintendance de l'économie solidaire (Davila & Medina, 2010).

On observe en Colombie une progression du processus de *concertación* [consultation] entre le secteur coopératif financier et le gouvernement dans le but de réactiver Coopdesarrollo, qui a fusionné avec Coopecentral et ainsi créé un programme comme nouvelle entité, opérant sur la base d'un réseau technologique unifié. Un nouvel instrument politique public a également été développé dans le pays par rapport au programme *Banca de las Oportunidades* [Banques des opportunités], qui encouragent l'accès au crédit pour les citoyens disposant de peu de ressources financières et qui ne sont pas servis par le système bancaire classique.

En Équateur, la Constitution de 1998 associe l'économie aux principes d'efficacité, de solidarité, de durabilité et de qualité. Certaines dispositions visent tout particulièrement à assurer la protection des paysans et des petits exploitants agricoles. L'Article 283 précise : « Le système économique est social et solidaire ; il reconnaît l'être humain comme sujet et finalité ; il tend vers une relation dynamique et équilibrée entre la société, l'État et le marché, mais en harmonie avec la nature ; il a pour objectif de garantir la production et la reproduction des conditions matérielles et immatérielles qui permettent de bien vivre. » La distribution des richesses, le plein emploi et la consommation responsable figurent au rang des objectifs fixés ; et la stabilité économique est définie comme le niveau maximum en termes de durabilité concernant la production et l'emploi. Ces principes revêtent un caractère très important pour promouvoir les politiques publiques du domaine de l'ESS.

Au Mexique, l'ESS a gagné du terrain au lendemain de la promulgation de Loi fédérale de 2004, destinée à promouvoir les activités menées par les organisations de la société civile. L'intervention du gouvernement en faveur de ces activités peut être répartie en quatre volets : fonds de développement de la production ; fonds de développement régional ; fonds d'assistance aux groupes prioritaires ; et fonds de développement communautaire.



Culture du riz dans la province de Kandal (Cambodge)

© OIT / Savonra K.

Plusieurs initiatives communautaires lancées au Venezuela s'appuient sur le développement endogène, opérant avec le soutien de la législation qui renforce les transformations sociales dans le pays. Cette législation se rapporte à la Loi sur l'économie populaire et défend l'idée d'intégrer son potentiel économique, social et culturel en faveur de l'autonomie locale et générer des réseaux de collaboration entre les activités de production et les activités de consommation.

Le *Banmujer*, l'Institut de Développement rural et l'Institut d'Éducation coopérative ont été créés consécutivement à cette loi. Selon la législation, les Groupes d'échange solidaire ont été établis « afin de développer des pratiques d'échange de biens, services et connaissances basés sur la solidarité dans le but d'encourager une identité commune et des relations sociales au sein des communautés, renforcer la relation des communautés vis-à-vis des institutions publiques et développer des projets de production durables, notamment dans le domaine de la production alimentaire ». <sup>26</sup> En outre, l'une des innovations les plus importantes suscitées par cette législation a été l'introduction d'une « nouvelle monnaie commune » circulant exclusivement entre les membres du Groupe d'échange solidaire.

### 3.6.6 Amérique du Nord

Cette région, et tout particulièrement le Canada, montre le rôle important que peut avoir une société civile organisée en créant des stratégies novatrices en

<sup>26</sup> Pour de plus amples informations, veuillez consulter : <http://venezuelanalysis.com/analysis/4458>

faveur du développement socio-économique et de la dynamisation des territoires dégradés.

Le Canada a une longue histoire de soutien au développement coopératif, notamment dans le secteur agricole. Le gouvernement canadien a lancé en 2004 une initiative d'économie sociale basée sur quatre composantes : renforcement de capacités ; capital de départ pour les fonds d'investissement ; recherche ; et adaptation des programmes de PME existants aux spécificités des entreprises de l'économie sociale. Un changement au sein du gouvernement a mis un terme à ces programmes. L'environnement le plus dynamique en matière de politiques publiques s'observe dans la province du Québec où l'ESS est reconnue comme faisant partie intégrante des infrastructures socio-économiques. Un large panel de politiques sectorielles soutient son développement, y compris le logement à but non lucratif et coopératif, l'éducation de la petite enfance, les soins à domicile, l'intégration de la main-d'œuvre des groupes marginalisés et le recyclage. L'accès aux prêts et aux capitaux propres est appuyé par une intervention directe du gouvernement et par la politique fiscale.

L'ESS est considérée comme un élément important du développement régional et local. Un plan d'action du gouvernement, impliquant huit ministres, a été adopté en 2008 et est coordonné par le Ministère des Affaires municipales et du Développement régional. Le gouvernement québécois travaille en partenariat étroit avec le *Chantier de l'Économie Sociale*,<sup>27</sup> une organisation de la société civile composée d'entreprises d'ESS, de mouvements sociaux et de réseaux de développement local.

Les États-Unis n'ont adopté aucune politique spécifique en matière d'ESS bien que des lois en faveur des coopératives ont été présentées. Les ressources découlent majoritairement de sources privées, de la participation des adhérents et des activités marchandes. Certains outils fiscaux ont toutefois créé un environnement propice à l'ESS : la Community Reinvestment Act, promulguée en 1977 et révisée en 1995, sollicite la contribution des institutions financières pour répondre aux besoins de l'ensemble de la communauté au sein de laquelle elles opèrent. Cette loi devait inciter les institutions à établir des partenariats avec les associations locales pour gérer des fonds d'investissement profitant à de nombreuses

initiatives d'ESS. Un Fonds fédéral pour les institutions financières de développement communautaire (CDFI) offre des subventions en capital, des investissements en actions et des montants servant à financer l'aide technique aux initiatives du secteur privé et de l'ESS. Le « Bureau de l'innovation sociale » créé à la Maison Blanche par l'administration Obama explore de nouvelles pistes de soutien à l'entreprise sociale.

### 3.7 Principales conclusions

- L'ESS est une réalité ; elle joue un rôle significatif d'un point de vue économique, social, politique et culturel, et gagne du terrain en termes d'emploi, d'importance économique et de pénétration sociétale.
- Si la préoccupation centrale à l'origine concernait la conceptualisation du phénomène, il est aujourd'hui question de sa relation avec les pouvoirs public.
- Certains instruments de politiques publiques se dessinent pour l'ESS, et notamment : définition des cadres juridiques et réglementaires ; définition des structures gouvernementales, à différents niveaux, pour l'action entreprise dans le domaine de l'ESS ; définition des programmes et politiques spécifiques transversaux dans le domaine de l'ESS ; formation, éducation de base et qualification professionnelle ; consultation et assistance techniques pour l'établissement, l'incubation et la consolidation des entreprises au sein de l'ESS ; mise au point et accès aux technologies adaptées ; accès au crédit et au financement solidaires ; constitution et organisation de l'offre (logistique et infrastructure) et la demande (achats et marchés publics) concernant la production du secteur.
- Pour être plus efficaces, il est fondamental que les politiques publiques de l'ESS résultent d'une action collective par les citoyens (« co-production »).
- L'ESS a un caractère transversal et concerne divers domaines de l'action publique.
- Une réponse aux principaux enjeux de politique et de cadre juridique appuyant l'ESS présuppose : un rôle institutionnel majeur pour l'ESS ; une législation, une réglementation et des normes adéquates ; des outils permettant l'évaluation d'impact ; une meilleure intégration des politiques entre les différents niveaux du gouvernement (sectoriels et régionaux) ; un dialogue renforcé entre les organisations de la société civile et les décideurs politiques.

<sup>27</sup> <http://www.chantier.qc.ca/>

## Pistes de lecture

Monzòn, L. (Dir) (2010). Economía Social y su impacto en la generación de empleo: claves para un desarrollo con equidad en América Latina. **FUNDIBES / IUDESCOOP**, ([http://www.oibescoop.org/media/bank/ES\\_empleo.pdf](http://www.oibescoop.org/media/bank/ES_empleo.pdf)).

Morais, L., Bacic, M. (2009). **Solidarity economy and public policies in Brazil**: challenges, difficulties and opportunities in a world undergoing transformation. Seville: International Congress CIRIEC. (<http://direitoacidade.org.br/utilitarios/editor2.0/UploadFiles/FileSolidary%20economics%20and%20public%20policies%20Brazil.doc>)

The Social Economy in the European Union (2007) - Centre International de Recherches et d'Information sur l'économie Publique, Sociale et Cooperative – CIRIEC. (<http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article420>)

Reid, E. L., Torjman, S. (2006). **Evaluation framework for federal investment in the Social Economy: a discussion paper**. Canada: The Caledon Institute of Social Policy (<http://www.caledoninst.org/Publications/PDF/566ENG.pdf>)

### Sites web :

- [www.oibescoop.org](http://www.oibescoop.org)
- [www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)
- <http://www.ciriec-revistaeconomia.es/>
- <http://www.coraggioeconomia.org/>
- [www.acldq.qc.ca](http://www.acldq.qc.ca)
- [www.cecosol.coop](http://www.cecosol.coop)
- [www.socialeconomy.eu.org/IMG/pdf/2009\\_05\\_11\\_Conference\\_conclusions\\_AJ\\_web.pdf](http://www.socialeconomy.eu.org/IMG/pdf/2009_05_11_Conference_conclusions_AJ_web.pdf)

## Étude de cas 3.1 : Secretaria Nacional de Economia Solidária SENAES (Secrétariat national à l'économie solidaire) – Brésil

### Les principaux acteurs

- Les travailleurs organisés en projets de production collective ; les coopératives populaires ; les réseaux de production, de commercialisation et de consommation ; les institutions financières dédiées aux entreprises de solidarité populaire ; les sociétés d'autogestion ; les coopératives agricoles familiales ; et les coopératives de services
- Les représentants du *Fórum Brasileiro de Economia Solidária* – FBES<sup>28</sup> [Forum brésilien de l'économie solidaire] et du *Conselho Nacional de Economia Solidária* – CNES<sup>29</sup> [Conseil national de l'économie solidaire] ;

### La situation

Les développements socio-économiques qui ont bouleversé le monde au cours des dernières décennies ont affaibli les relations professionnelles classiques, engendrant d'importantes conséquences et notamment une augmentation de l'informalité, de la précarisation de l'emploi et du chômage. Cette crise qui n'a de cesse de s'aggraver a permis l'émergence et la progression d'autres formes d'organisation de la main-d'œuvre, en réponse au besoin des travailleurs de trouver des sources de revenu alternatives.

### Les réalisations

Le cadre de discussion et d'articulation nationales dédié à l'ESS a été ouvert lors du premier Forum Social Mondial (FSM) organisé en 2001 à Porto Alegre, RS, Brésil. C'est à l'occasion de la tenue du second FSM en 2002, face à une conjoncture qui a mené à l'élection du candidat du Parti des travailleurs, qu'une réunion nationale a été organisée afin de débattre du rôle de l'ESS au sein du futur gouvernement. Une lettre a été adressée au Président élu, suggérant la création d'un Secrétariat National dédié à l'économie solidaire, et la première Plénière nationale de l'économie solidaire a été organisée. Ces événements ont consolidé une « plate-forme politique » (c'est-à-dire un ensemble de priorités associées aux questions suivantes : finances solidaires ; cadre juridique ; formation ; réseaux de production, de commercialisation et de consommation ; et organisation sociale de l'ESS ainsi que l'« *empresas recuperadas* ») dans le but de consolider l'ESS au Brésil. On a assisté ultérieurement à la création du FBES en juin 2003, ainsi que du SENAES<sup>30</sup> au sein du *Ministério do Trabalho e Emprego* [Ministère du Travail et de l'Emploi]. Aux côtés du SENAES, le FBES est devenu l'interlocuteur chargé de présenter les demandes, suggérer les politiques et suivre l'exécution des politiques publiques d'ESS.

Aujourd'hui, les activités du SENAES<sup>31</sup> incluent le soutien et le développement des entreprises de l'économie solidaire (EES), des finances solidaires, du développement local, des incubateurs de coopératives populaires et des programmes de formation. Il œuvre également à la définition d'un cadre juridique et l'enregistrement des EES ainsi que des entités qui les soutiennent dans le pays. Dans une perspective d'évaluation du secteur, le *Sistema Nacional de Informações da Economia Solidária* – SIES<sup>32</sup> [Système national d'information sur l'économie solidaire], qui participe à un processus d'actualisation, a recensé près de 22 000 EES au Brésil.

L'institutionnalisation des politiques publiques en faveur de l'ESS constitue aujourd'hui l'une des principales stratégies visant à affermir le thème à l'ordre du jour politique des diverses sphères gouvernementales et garantir leur présence dans le cadre des politiques de l'État. Ces efforts conjoints du gouvernement ont exercé un effet amplificateur sur la mise en œuvre des politiques publiques spécialement en faveur de l'ESS, y compris la promulgation de la législation locale et nationale et la création d'agences gouvernementales locales et nationales telles que les secrétariats et départements, ainsi que l'institutionnalisation des espaces locaux consacrés aux échanges avec la société civile (à l'instar des conseils). Ces actions visent à mettre en œuvre, renforcer et systématiser les politiques locales et régionales de l'ESS ainsi que les espaces dédiés à la participation et au dialogue (social/-e) avec d'autres autorités en charge des politiques relatives au travail et aux revenus.

### Les leçons à retenir

Nous avons choisi de nous concentrer sur l'environnement politique afin d'illustrer le processus novateur de formation de la politique au Brésil, qui induit un dialogue continu entre les acteurs de l'ESS et les différents niveaux du gouvernement.

Le SENAES représente un progrès en matière de politiques publiques pour le secteur et s'inscrit dans l'histoire du mouvement brésilien d'ESS en matière de mobilisation et d'articulation.

<sup>28</sup> <http://www.fbes.org.br/>

<sup>29</sup> [http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/cons\\_default.asp](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/cons_default.asp)

<sup>30</sup> [http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria\\_nacional.asp](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria_nacional.asp)

<sup>31</sup> Par Décret 5063 de 2004, incluant les quinze compétences de cette agence et accessible à l'adresse [http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria\\_nacional\\_atribuicoes.asp](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria_nacional_atribuicoes.asp)

<sup>32</sup> <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies.asp>

## Étude de cas 3.2 : L'établissement de centres locaux de développement (CLD) au Québec, Canada

### Les principaux acteurs

- Mouvement associationniste rural et urbain ; gouvernement régional et local ; *Chantier* ; membres de la Caisse d'Épargne Desjardins et du *Réseau Québécois du Crédit Communautaire*

### La situation

Durant les deux dernières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle, certaines organisations locales de développement ont été établies au Québec suite à l'initiative de plusieurs acteurs sociaux et politiques luttant pour la revitalisation de leur environnement (rural et urbain), pour les postes à occuper, la création de revenus et, par conséquent, de meilleures conditions de vie.

### Les réalisations

En 1997, la politique locale et régionale de développement adoptée par le gouvernement du Québec a permis la mise sur pied d'un réseau d'organisations locales de développement couvrant l'ensemble du territoire québécois. Les centres locaux de développement (CLD) ont été conçus et financés par le gouvernement québécois, avec le soutien des gouvernements municipaux. Ces centres proposent des services d'orientation ou d'assistance technique de base aux entrepreneurs (individuels ou collectifs) démarrant une activité.

Les CLD gèrent des fonds dédiés au développement des petites entreprises, dont deux soutiennent notamment l'ESS : le Fonds local d'investissement (FLI) et le Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEES). Le FLI vise à stimuler l'entrepreneuriat local en favorisant l'accès au capital de démarrage ou d'expansion d'entreprises d'économie traditionnelle ou sociale. Certains centres donnent toutefois priorité aux entreprises d'ESS. Le FDEES quant à lui a pour objectif de favoriser la réalisation de projets d'entreprises d'économie solidaire et soutenir la création d'emplois durables. Les ressources proviennent du Gouvernement du Québec et, depuis 2002, chaque CLD peut déterminer le montant consacré au financement des entreprises d'économie sociale.

Compte tenu du caractère essentiel de ces fonds locaux pour le développement de l'ESS au Québec, les CLD ont recours à des sources de financement solidaire supplémentaires telles que le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), l'instrument financier du *Chantier de l'économie sociale* ; le Capital régional et coopératif Desjardins, une coopérative fortement ancrée sur le territoire ; et le Réseau Québécois du Crédit Communautaire, établi en 2000, qui permet de regrouper les fonds communautaires en action depuis le milieu des années 90.

### Les leçons à retenir

L'accès au financement représente l'un des enjeux majeurs du développement des entreprises d'ESS. Ce cas nous montre la création d'instruments financiers permettant aux entreprises individuelles ou collectives de se développer et se consolider, alors que les moyens traditionnels d'accès au crédit ne permettent que difficilement d'atteindre un tel résultat. Il nous montre également l'existence d'une garantie de retour de la part des bénéficiaires de ces prêts.

Ce cas souligne l'importance liée à l'établissement d'instruments efficaces d'accès au crédit pour celles et ceux qui n'ont pas de revenus mais proposent des idées et des projets leur permettant de développer des entreprises durables générant des effets positifs sur leur environnement. Ces instruments requièrent le soutien d'un système institutionnel, juridique et réglementaire au sein des pays, des régions ou des municipalités concernés.



# Chapitre 4 : Établir l'ESS par les partenariats et la mise en réseau

## 4.1 Introduction

Les OESS sont nées de la nécessité et/ou des aspirations envers un monde juste et équitable. En dépit de cette diversité, elles partagent certaines caractéristiques communes sur lesquelles s'établissent les partenariats et les réseaux.

Partenariats et réseaux sont un facteur clé de réussite pour le développement de l'ESS. La durabilité de l'ESS est fonction de sa capacité à s'enraciner dans la communauté, mobiliser les diverses parties prenantes et établir des alliances puissantes avec les partenaires sociaux et les pouvoirs publics. Individuellement, les entreprises ou organisations ne peuvent accomplir cette mission. Il leur faut entreprendre des efforts combinés sur le long terme et parfois mettre en commun leurs ressources. Les réseaux et partenariats

représentent par conséquent une composante essentielle pour toute ESS puissante.

Le présent chapitre entend présenter dans le détail les partenariats et réseaux de l'ESS à travers le globe. Il démontre, à l'appui d'exemples divers, l'importance et le potentiel de ces rapports et structures collaboratifs. Leurs divers rôles et missions sont expliqués et illustrés. Une liste non exhaustive des principaux réseaux, nouveaux et établis, est présentée pour servir de référence et approfondir le thème.

## 4.2 L'importance des partenariats et réseaux

Les OESS ont démontré une forte capacité à créer des partenariats et réseaux constructifs et durables. Ils la doivent à leur engagement à collaborer plutôt que



Coopérative de femmes (projet soutenu par l'OIT) : dans les carrières de Mtongani (Dar Es Salaam), un projet de champignonnière et de poulailler gérés sous forme de coopérative est proposé comme une alternative à la casse des pierres qui était l'activité principale des femmes du quartier. La production est ensuite revendue sur les marchés. Photo : Lazia (à gauche), 50 ans et 6 enfants, travaille maintenant à la champignonnière de la coopérative

concourir, mettre en place des initiatives collectives ascendantes et répondre aux besoins de la communauté plutôt qu'au profit financier. L'adhésion à ces valeurs instaure des conditions favorables à la création de structures collaboratives.

Dans la publication de 2009 de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), « The Changing Boundaries of Social Enterprises », l'auteur suppose que la capacité naturelle des OESS à créer des réseaux représente un facteur important de leur développement rapide :

« Entre toutes les explications avancées (concernant le développement des entreprises sociales (note de l'éditeur)), une en particulier attribue le développement des entreprises sociales à leur capacité à mettre en réseau ou à définir des stratégies et des structures de soutien adaptées à la création de liens interorganisationnels qui se développeront, se consolideront et s'articuleront de façon encore plus poussée. »

Les partenariats et les réseaux sont utiles pour la quasi totalité des types d'entreprises et d'organisations, mais ils sont particulièrement décisifs pour l'ESS. Pourquoi une telle importance ?

#### **4.2.1 Reconnaissance des réalités particulières**

Si les acteurs de l'ESS mettent en place des réseaux, c'est essentiellement afin d'obtenir la reconnaissance de leurs particularités ainsi que de leurs contributions au développement. Le regroupement des acteurs de l'ESS leur confère une capacité accrue à créer leur propre identité et résister à toute contrainte les forçant à former des silos qui ne refléteraient pas leur réalité complexe. L'enjeu central consiste à obtenir la reconnaissance de la double mission de l'ESS : allier des finalités sociales et économiques dans un monde qui établit généralement une distinction entre développement économique et développement social. Ce faisant, si les OESS génèrent richesses et emplois tout en répondant aux besoins de leurs membres et de la communauté (contribution sociale), il est toutefois rare que leur double rôle soit pleinement reconnu.

Ce besoin d'œuvrer ensemble pour la reconnaissance et le soutien est né il y a plus d'un siècle. L'Alliance Coopérative Internationale a été créée en 1895. Sur de

nombreux continents aujourd'hui, les coopératives ont obtenu leur reconnaissance en tant qu'acteurs de l'économie mais leur contribution au développement social est occultée. Les organisations communautaires et autres associations ont obtenu la reconnaissance de leur contribution au développement social dans maints pays, mais leur rôle économique croissant est généralement sous-estimé ou mal compris. Les réseaux sont absolument déterminants pour la promotion des caractéristiques spécifiques de l'ESS et des multiples dimensions qui s'y rapportent.

L'Europe compte des organisations représentatives établies et actives, pour les coopératives, les associations, les mutuelles et les fondations. Outre ces réseaux fondés sur un statut juridique, une organisation représentant l'économie sociale à l'échelle européenne a été créée en 2000.

#### **Encadré 4.1 : Social Economy Europe**

Social Economy Europe a été créée en 2000 sous le nom de CEP-CMAF (Conférence Européenne Permanente des Coopératives, Mutualités, Associations et Fondations). Elle aspire à promouvoir le rôle et les valeurs des acteurs de l'économie sociale en Europe et renforcer la reconnaissance politique et juridique de l'économie sociale et des coopératives, mutuelles, associations et fondations au sein de l'Union européenne.

[www.socialeconomy.eu.org](http://www.socialeconomy.eu.org)

De nouveaux réseaux ont été établis afin de représenter les pratiques émergentes de l'ESS en Amérique latine. Outre les structures coopératives traditionnelles, des réseaux nationaux puissants de l'économie solidaire ont été créés durant la dernière décennie dans plusieurs pays dont la Bolivie, le Brésil, la Colombie et le Mexique. Certains ont pu obtenir la reconnaissance des gouvernements et des partenaires sociaux.

En Afrique, quelques réseaux nationaux émergent dans des pays d'Afrique de l'Ouest et d'autres initiatives commencent à voir le jour ailleurs.

En Amérique du Nord, des réseaux et fédérations tant établis que jeunes existent, parmi lesquels le Solidarity Economy Network récemment formé aux États-Unis.

L'Asie commence seulement à adopter le nouveau vocabulaire de l'ESS, mais héberge depuis longtemps des organisations coopératives.

### Encadré 4.2 : Un nouveau réseau pour l'Asie

La première édition du Forum asiatique de l'Économie sociale et solidaire s'est tenue aux Philippines en octobre 2007. Quelque 700 délégués issus de 26 pays y ont assisté. Les représentants de différents secteurs et régions se sont rencontrés afin d'articuler une économie solidaire asiatique unique comme approche économique centrée sur la communauté dans la gouvernance des processus de production, de financement, de distribution de biens et de services.

[www.aa4se.com/cms2/](http://www.aa4se.com/cms2/)

#### 4.2.2 Cartographie de l'importance économique de l'ESS

Une autre motivation majeure à la création d'organisations collaboratives dans le cadre de l'ESS réside dans la recherche d'une visibilité et d'une reconnaissance accrues de leur puissance au sein des économies nationales. On a assisté des décennies durant à la compilation de statistiques et l'élaboration de normes internationales afin de mesurer la portée et l'impact de l'entreprise privée. Certains pays et certaines associations internationales maintiennent des systèmes d'information à l'attention des coopératives et mutuelles. La taille du secteur sans but lucratif a fait l'objet d'études internationales, qui n'identifient toutefois pas les initiatives à but non lucratif menant des activités économiques. Les statistiques officielles ne reflètent pas un grand nombre d'initiatives d'ESS émergentes, à la frontière entre économie formelle et économie informelle. La nature plurielle de l'ESS empêche encore d'en évaluer la portée et l'impact globalement. En créant des réseaux fédérateurs, les acteurs et promoteurs de l'ESS sont plus aptes à démontrer leur importance économique et leur contribution au développement socio-économique.

### Encadré 4.3 : Cartographie de l'économie solidaire au Brésil

En 2009, le Forum brésilien de l'économie solidaire (FBES) a entrepris une cartographie de l'économie sociale en mobilisant ses membres et partenaires. L'implication de réseaux locaux et régionaux lui a permis d'identifier 22 000 entreprises de l'économie solidaire, parmi lesquelles un tiers ne disposent d'aucun statut juridique et ne sont donc pas représentées dans les statistiques officielles. Le processus de cartographie peut être consulté via le portail du FBES ; il est actualisé en continu grâce à la participation des membres.

[www.fbes.org.br](http://www.fbes.org.br)

Du fait de ce manque de visibilité, le Plan d'action de l'OIT pour la promotion des entreprises et des organisations de l'économie sociale, adopté à Johannesburg en 2009, a appelé à la création d'un observatoire international de l'ESS afin d'identifier les réalités complexes de cette forme d'économie.

### Encadré 4.4 : Reconnaissance statistique de l'ESS en Europe

Social Economy Europe et ses membres appellent à la reconnaissance statistique de l'économie sociale. Une résolution du Parlement européen appelle la Commission et les États membres à appuyer la création de registres statistiques nationaux sur l'ESS, dans le but d'établir des comptes satellites nationaux pour chaque secteur institutionnel et domaine d'activité et permettre la collecte de ces données par Eurostat et en exploitant les capacités offertes au sein des universités. (Cette mise au point est-elle en accord avec le sens donné ?)

<http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article1007&lang=fr>

#### 4.2.3 Répondre à des besoins spécifiques

Outre le besoin de reconnaissance, les réseaux et partenariats remplissent une fonction importante en aidant les OESS à trouver des réponses à leurs besoins spécifiques. Opérant selon une logique distincte, les OESS n'ont que rarement accès aux outils de développement traditionnels. Les politiques de

### Encadré 4.5 : Un partenariat pour la création d'une nouvelle institution financière en Italie

Banca Etica, première institution de finance éthique en Italie, est née d'un partenariat entre plusieurs mutuelles d'autogestion et 21 organisations à but non lucratif. L'associazione Veso la Banca Etica (Association vers la Banca Etica) a été créée en 1994. En 1995, une coopérative a été fondée dans le but de collecter 6,5 millions d'euros nécessaires à la création et au démarrage d'une banque populaire en vertu de la législation italienne. Consécutivement à une importante campagne de levée de fonds en 1998, la Banque centrale italienne accorde à la Banca Popolare Etica l'autorisation requise pour commencer à mener ses opérations.

Depuis sa création, la Banca Etica s'est présentée comme un important investisseur dans le domaine de l'ESS et un acteur décisif au sein des réseaux internationaux dédiés au financement de l'ESS. Comptent parmi les membres fondateurs l'ARCI (association nationale de promotion sociale autonome et pluraliste) et l'ACLI (Association chrétienne des travailleurs italiens), les deux grandes ONG italiennes, le consortium de coopératives sociales CGM (Consortium de Gino Matarelli) et des organisations dédiées au commerce équitable et à l'écologie. Banca Etica coopère dans le cadre de divers projets avec les institutions financières Legacoop et Confcooperative, dont la mission consiste à financer les nouvelles initiatives d'ESS.

[www.bancaetica.com](http://www.bancaetica.com)

développement économique mises en place par les gouvernements tendent à cibler les entreprises privées sur la base du modèle capitaliste traditionnel et cherchent à augmenter la balance commerciale du pays sur les marchés mondiaux, alors que la plupart des entreprises d'ESS produisent pour répondre aux besoins locaux. Les formations en gestion proposées par les écoles de commerce ainsi que l'expertise technique sont majoritairement orientées vers les modèles de propriété privée. L'accès aux capitaux est déterminant pour l'ESS. Pourtant, les circuits de capitaux existants sont fermés aux entreprises d'ESS car les investisseurs privés ne peuvent acheter des

### Encadré 4.6 : Un partenariat en faveur de l'ESS en Europe centrale et orientale

CoopEst est une nouvelle initiative financière en faveur du développement de l'économie sociale en Europe centrale et orientale. Lancée en 2006 au travers d'un emprunt obligataire de 17 millions d'euros, ses membres fondateurs incluent le Crédit Coopératif (France), IDES Investissements (France), la MACIF (France), CFI (Italie), SEFEA (Italie), la banque BISE (Pologne) et Soficatram (Belgique). CoopEst intervient via des intermédiaires financiers locaux et concentre principalement ses efforts sur la production et la commercialisation des petites industries artisanales et le développement des petites entreprises, notamment parmi les chômeurs et les populations défavorisées.

voix (droits de vote) dans les coopératives, les mutuelles et les associations, de même qu'ils ne peuvent escompter un retour sur investissement maximum. Les réseaux et partenariats permettent aux entreprises de l'ESS de créer des outils parfaitement adaptés aux réalités qui leur sont propres.

## 4.3 Les formes de collaboration

Les efforts collaboratifs prennent des formes diverses dans le cadre de l'ESS. En fonction de leurs objectifs, la coopération entre les parties prenantes s'exprime par la création de partenariats, réseaux ou fédérations.

### 4.3.1 Partenariats

Des partenariats sont créés sous forme de relations de coopération entre les individus ou les groupes qui acceptent de partager la responsabilité de réalisation d'un objectif donné. Ils peuvent prendre des formes diverses et inclure une pléthore d'acteurs. Ils revêtent un caractère crucial pour l'ESS, dont le développement dépend d'un ensemble de ressources ainsi que de l'expertise.



### Encadré 4.7 : Un partenariat entre un gouvernement municipal et les acteurs de l'ESS au Canada

En 2008, la ville de Montréal (Québec, Canada) signe un accord de partenariat avec des acteurs de l'économie sociale (Partenariat en économie sociale pour un développement solidaire et durable) et crée une division spéciale au sein du Département de Développement économique dédiée à l'économie sociale. Ce partenariat reconnaît la capacité sociale et économique de l'économie sociale à contribuer au développement de Montréal. La ville de Montréal s'engage à soutenir le développement de l'économie sociale tandis que les acteurs de l'ESS promettent d'accroître leur contribution afin d'améliorer la qualité de vie de la population locale dans divers secteurs.

<http://ville.montreal.qc.ca/portal/>

### 3.2.2 Réseaux

Les réseaux sont des structures non hiérarchiques qui rassemblent des organisations ou des personnes partageant des intérêts ou des besoins identiques. Il s'agit souvent de structures horizontales qui lient les acteurs et partenaires de l'ESS sur un territoire donné.

### Encadré 4.8 : Unir les efforts pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale au Mali

Créé en 2005 au Mali, le Réseau National pour la Promotion de l'Économie Sociale et Solidaire (RENAPESS) est un réseau qui regroupe 57 organisations membres, dont des mutuelles, coopératives, associations, organismes de microfinance et finance solidaire et d'autres structures d'ESS. Il entend unir les efforts pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion et négocier une politique publique en faveur de l'ESS.

[renapessmali@afribonemali.net](mailto:renapessmali@afribonemali.net)

### 4.3.3 Fédérations ou confédérations

Les fédérations ou confédérations sont des structures formelles obéissant à des principes clairs en matière d'autorité et de prise de décision. Elles prédominent dans le secteur coopératif, manifestation du sixième principe coopératif adopté par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), à savoir la coopération entre coopératives. Les autres principes sont l'adhésion libre et volontaire, le pouvoir démocratique exercé par les membres, la participation économique des membres, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation, la formation et l'information ainsi que l'engagement envers la communauté. L'ACI explique ainsi le sixième principe : « Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein des structures locales, nationales, régionales et inter-régionales. »

### Encadré 4.9 : Les coopératives de travailleurs collaborent au niveau national et international

La Confédération Européenne des Coopératives de Production et de Travail Associé, des Coopératives Sociales et des Entreprises Sociales et Participatives (CECOP) est une fédération européenne active dans les secteurs de l'industrie, des services et de l'artisanat. Elle intègre 25 fédérations nationales dans 16 pays européens qui affilient près de 50 000 entreprises employant 1,4 million de travailleurs. La CECOP intègre également 3 institutions financières. Il s'agit de la section européenne de la Cicopa, l'Organisation internationale des coopératives de travailleurs.

[www.cecop.coop](http://www.cecop.coop)

## 4.4 Principaux acteurs

Les OESS répondent à des besoins collectifs. Leur rentabilité ne se mesure pas en bénéfices financiers pour les investisseurs individuels, mais en retour social pour leurs membres ou la communauté dans son ensemble. Pour atteindre leurs objectifs, elles mobilisent les ressources issues du marché, du volontariat, et les ressources publiques. C'est pour cette raison qu'intervient une multitude d'acteurs afin de soutenir le développement de l'ESS au travers des partenariats et des réseaux.



Les OESS sont la composante essentielle des partenariats et réseaux. Elles en sont à la fois les principaux bénéficiaires et les acteurs centraux. Elles sont surtout motivées par le désir d'être mieux reconnues et de bénéficier de ressources et d'opportunités accrues en faveur du développement, et leur participation est aussi une forme d'expression de leurs valeurs fondamentales de solidarité et de partage.

Les gouvernements nationaux et régionaux affichent un engagement croissant dans les partenariats dédiés à l'ESS. Une nouvelle politique publique émerge rapidement au niveau local, national et régional en Europe et en Amérique latine ainsi que dans certaines régions d'Afrique, d'Asie et d'Amérique du Nord. Les gouvernements s'intéressent à l'ESS en raison de sa capacité à mobiliser des ressources fournies par la communauté et issues du marché, dans un intérêt public. Sa capacité à trouver des solutions novatrices aux problèmes complexes a attiré l'attention de certains pouvoirs publics, qui prennent conscience du fort potentiel de l'ESS dans une perspective de croissance inclusive.

#### **Encadré 4.10 : La mise en réseau, instrument de soutien des décideurs et managers au Brésil**

Au Brésil, le Réseau national des responsables de politiques publiques de l'économie solidaire est un réseau d'individus en charge des politiques d'économie sociale au sein du gouvernement municipal, étatique et fédéral. Il vise à approfondir le débat sur les instruments les plus adaptés aux différents niveaux du gouvernement afin de promouvoir et stimuler le développement de l'économie solidaire. Le réseau facilite la participation des fonctionnaires au débat sur la politique publique.

[www.fbes.org.br](http://www.fbes.org.br)

Les organisations locales de développement et les gouvernements locaux prennent conscience de l'importance de soutenir les OESS pour revitaliser les communautés rurales et urbaines. Une récente étude conduite au Honduras a montré que les régions et les municipalités au sein desquelles l'ESS fonctionne parfaitement obtiennent de meilleurs résultats en matière de lutte contre la pauvreté et d'amélioration

des indicateurs généraux de développement par rapport à des régions semblables où l'ESS est limitée (El Censo del Sector Social de la Economía, 2003, COHDESSE).

Dans le cas des autorités municipales, les avantages offerts par l'ESS sont aisément perceptibles. Ces entreprises créent des emplois locaux et sont aux mains de membres de la communauté, et leurs excédents circulent à un niveau local. Elles répondent souvent à des besoins que le secteur privé ignore du fait du caractère suffisant du retour sur investissement. Elles opèrent dans des secteurs au sein desquels les pouvoirs publics n'ont pas la capacité ni la flexibilité pour intervenir. Et ils ne sont pas à vendre aux investisseurs extérieurs !

#### **Encadré 4.11 : Quand les autorités municipales et les OESS assurent la promotion de l'ESS**

Le Réseau européen des villes et régions de l'économie sociale (REVES) est la seule organisation européenne basée sur le partenariat entre les collectivités locales et régionales et les organisations de l'économie sociale territoriale. Il a été créé en 1996 et compte des membres issus de 11 pays. Il s'agit d'autorités locales ou d'organisations de l'économie sociale qui développent ou veulent développer des politiques visant à promouvoir l'ESS pour une société plus juste, inclusive, participative et responsable. REVES est un réseau d'innovation sociale en termes de méthodes et de procédures basées sur la construction commune et les moyens communs de ses membres et leurs territoires.

[www.revesnetwork.eu](http://www.revesnetwork.eu)

Dans de nombreux pays, les syndicats considèrent que l'accès au travail décent et à la justice économique ne peut se limiter à l'action politique et la négociation de conventions collectives valables. Ils demandent à être pleinement reconnus comme des acteurs de l'économie et avoir leur mot à dire quant à la manière dont les affaires sont gérées, l'argent des fonds de pension investi et les politiques de développement économique définies. À mesure qu'ils se voient davantage impliqués dans le développement

économique, ils deviennent aussi d'importants partenaires de l'ESS. Voici trois exemples qui démontrent de quelle manière et pour quelles raisons les syndicats participent au développement de l'ESS.

#### **Encadré 4.12 : Participation des syndicats au développement de l'ESS au Brésil**

Le syndicat brésilien Central Unica dos Trabalhadores (CUT, Centrale Unique des Travailleurs) œuvre activement en faveur du soutien de l'ESS. Depuis 2001, la CUT soutient plus de 100 coopératives de travailleurs représentant 10 000 membres. Elles soutient également plusieurs coopératives d'épargne et coopératives locales, dont ECOSOL, un réseau fort de 4500 membres qui gère des prêts à hauteur de US\$1,2 million. Cette organisation joue un rôle important avec la CUT en aidant les travailleurs à devenir financièrement indépendants.

[www.cut.org.br](http://www.cut.org.br)

#### **Encadré 4.13 : Une fédération syndicale crée une institution financière unique au Québec**

En 1971, des militants syndicaux de la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN) au Québec, Canada, fondent une coopérative d'épargne et de crédit destinée à répondre aux besoins des syndicats locaux mais aussi contribuer au changement social. Connue aujourd'hui sous le nom de Caisse d'économie solidaire, cette institution financière unique concentre exclusivement son activité sur les prêts à l'attention des OESS et obtient d'excellents résultats financiers. Forte de 2500 membres collectifs, entreprises sans but lucratif, coopératives, organisations communautaires et syndicats, et de plus de 7000 individus membres, cette institution financière a joué un rôle clé en soutenant l'ESS et en consolidant les liens entre le mouvement syndical et l'économie sociale au Québec et sur la totalité du globe.

[www.cecosol.coop](http://www.cecosol.coop)

#### **Encadré 4.14 : Un dirigeant syndical latino-américain explique son engagement pour l'ESS**

À l'occasion d'une rencontre entre différents réseaux latino-américains d'économie solidaire organisée par le RIPESS-LAC (Réseau intercontinental pour la promotion de l'économie sociale et solidaire : section Amérique latine et Caraïbes) à Medellin, Colombie, en juillet 2010, Luis Alejandro Pedraza, Président du Syndicat national agroalimentaire de Colombie (UNAC) et membre du comité exécutif de l'UITA en Amérique latine, l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes a tenu les propos suivants :

« L'objectif fondamental de l'UNAC-UITA réside dans la défense et la promotion des droits de l'homme, la liberté d'association, le développement et le renforcement institutionnel de l'état de droit et la recherche de la justice sociale et de la paix.

L'UNAC appuie la collaboration entre les syndicats et les organisations de l'agriculture pour ce qui concerne la création et la mise en œuvre d'une réforme agraire via les entreprises et commerces agricoles autogérés.

Nous encourageons les formes alternatives d'organisation d'agriculteurs déplacés, victimes de la violence et la marginalisation, au travers des entreprises sociales s'appuyant sur la production agro-écologique, aux côtés des communautés indigènes des zones urbaines et rurales colombiennes. Nous mettons ainsi en œuvre les objectifs du modèle d'économie solidaire via les coopératives et les mutuelles. »

Luis Alejandro Pedraza, juillet 2010, Medellin, Colombie

Il est fréquent que les associations d'employeurs incluent les OESS, sans même en avoir conscience ! Comme toute entreprise, l'OESS génère emplois et richesses. Dans certains pays, les OESS ont créé ou font fonction d'organisations d'employeurs et sont reconnues comme telles par les autres partenaires sociaux. Les structures d'économie sociale françaises

présentent dans le cadre du processus d'élection prud'homale des candidats chargés de représenter les employeurs dans les discussions relatives à la relation de travail.

Soucieuses du développement économique et social de leur pays ou région, certaines associations d'employeurs du secteur privé et certaines grandes sociétés proposent d'appuyer le développement de l'ESS.

#### **Encadré 4.15 : Une fédération d'employeurs soutient l'ESS en Italie**

L'Association pour le développement de l'entrepreneuriat social (Sodalitas) est une organisation à but non lucratif établie en 1995 par la fédération d'employeurs la plus importante d'Italie, Assolombarda. Elle compte parmi ses membres d'importantes multinationales ainsi que 90 consultants volontaires du secteur privé, qui proposent leurs services à titre gracieux et temps partiel, à l'attention des organisations à but non lucratif, coopératives y compris. Sodalitas fait fonction de trait d'union entre le secteur à but lucratif et le secteur sans but lucratif, et elle soutient plus de 80 organismes sans but lucratif. Elle aspire à élever les normes dans le secteur à but non lucratif et promouvoir les liens entre la société civile et les grandes entreprises, en encourageant la durabilité et la responsabilité sociale et en soutenant pourquoi il est important pour les entreprises de poursuivre ces objectifs. Elle encourage également les entreprises à investir dans les objectifs à caractère social et les fait profiter de pratiques de référence en la matière. Elle promeut la vente aux sociétés membres des biens et services produits par les coopératives sociales.

[www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)

Les mouvements sociaux, y compris les mouvements féministes et environnementaux, sont désormais des alliés et partenaires loyaux de l'ESS émergente. Dès lors qu'elle n'aspire pas à maximiser les profits, l'ESS présente un fort potentiel pour refléter un développement réellement durable. Le Forum Social Mondial, qui réunit un vaste panel de mouvements sociaux, fait la part belle à l'ESS. Les huit requêtes

présentées lors de la première marche des femmes contre la pauvreté, organisée au Québec par la Fédération des femmes du Québec en 1995, incluaient le soutien à l'ESS ; l'événement a ainsi permis d'introduire l'ESS dans l'arène politique. Les organisations de femmes d'autres pays sont intéressées par l'ESS en raison de ses valeurs fondamentales et les formes collectives de propriété attirent nombre de femmes. Beaucoup de nouvelles entreprises du domaine de l'ESS naissent de ces mouvements sociaux.

#### **Encadré 4.16 : Le réseau des mouvements sociaux espagnols développe l'ESS**

L'Espagne connaît depuis longtemps les structures coopératives qui reflètent la force et la profondeur de l'économie sociale dans le pays. Mais les acteurs des nouvelles initiatives émergeant sous l'action des mouvements sociaux ont jugé nécessaire de créer un autre réseau. Red de redes de economia alternativa y solidaria (REAS) est un réseau de réseaux de l'économie alternative et solidaire, comprenant plus de deux cent entités organisées en réseaux régionaux et sectoriels.

Fondé en 1995, REAS est né du besoin commun de faciliter et promouvoir les alternatives économiques durables en Espagne. On retrouve parmi ses initiateurs des acteurs des mouvements en faveur de l'environnement, du commerce équitable et de la solidarité internationale. Les membres du REAS sont principalement des organisations et entreprises apparues depuis les années 80 ; ils sont présents dans un large éventail de secteurs, dont le recyclage, le microcrédit, l'éducation environnementale, l'intégration sociale et le commerce équitable.

[www.economiasolidaria.org](http://www.economiasolidaria.org)

Les ONG internationales ont joué un rôle important sur le plan historique en soutenant l'ESS. Beaucoup ont la conviction que l'une des stratégies les plus efficaces pour réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement réside dans l'autonomisation des collectivités locales au travers d'OESS fiables ; elles sont donc nombreuses à s'engager activement dans des partenariats aux côtés de ces OESS.

**Tableau 4.1: Interlocuteurs rencontrés dans les réseaux et associations**

Principaux acteurs	Intérêts	Obstacles
Entreprises sociales et solidaires	Reconnaissance et accès aux ressources et opportunités de développement	Les besoins immédiats et les ressources limitées sont prioritaires par rapport à l'établissement de réseaux
Gouvernements nationaux et régionaux	Capacité de l'ESS à produire des solutions novatrices face aux enjeux du développement socio-économique et à mobiliser un vaste panel de ressources	Tendance à travailler en silos. Les politiques publiques sont économiques ou sociales. Difficulté à situer l'ESS dans le cadre des structures gouvernementales en place
Organisations locales de développement et gouvernements locaux	Contribution de l'ESS au développement local : emplois locaux, contrôle local, produits et services locaux, circulation des excédents au sein de la communauté	Manque de connaissances sur l'ESS. Habités à s'appuyer sur les modèles d'entreprises capitalistes privées pour soutenir le développement économique
Organisations de travailleurs	Contribution de l'ESS à la justice économique et la création d'emplois. Stratégie de réponse aux besoins des membres	Conception du rôle des syndicats donnant la priorité à la négociation de conventions collectives et l'action politique
Associations d'employeurs	Contribution de l'ESS à l'activité économique et la création de richesses	ESS perçue comme une forme de concurrence déloyale
Mouvements sociaux	Contribution de l'ESS à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale	Hésitation à prendre part à l'activité économique de crainte d'affaiblir leur rôle politique ou social
ONG internationales	Contribution de l'ESS à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement	Critères de financement souvent limités au travail humanitaire ou aux initiatives de développement social et non à l'autonomisation des communautés via l'ESS
Instituts et chercheurs universitaires	L'innovation sociale dans le cadre de l'ESS permet de créer un savoir nouveau et utile	Les instituts universitaires ne reconnaissent pas pleinement l'ESS ni le travail en partenariat avec les acteurs de l'ESS

### Encadré 4.17 : Le mouvement coopératif suédois soutient l'ESS en Amérique latine

Le Swedish Cooperative Centre, une ONG à but non lucratif établie par le mouvement coopératif suédois, travaille en partenariat avec des organisations de pays en développement dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations pauvres.

Ses activités incluent la formation de coordinateurs du Mouvement des travailleurs ruraux sans terre à Bahia, Brésil, qui apprennent à gérer des terres et améliorer leur capacité à négocier avec les autorités locales ; l'autonomisation des femmes en Bolivie au travers de la création d'une organisation rurale des femmes pour lutter contre la pauvreté ; le soutien d'une coopérative d'habitat pour les familles pauvres d'Asuncion, Paraguay. Le dernier projet a rencontré un tel succès que le Gouvernement paraguayen a décidé de financer un programme de logement plus ambitieux.

[www.sccportal.org](http://www.sccportal.org)

### Encadré 4.18 : Un réseau de recherche international sur l'ESS

Le Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC) a été créé en 1947. Son siège est basé à Liège, Belgique, et il possède des sections dans 15 pays. Il compte parmi ses membres des chercheurs et des OESS. Le CIRIEC vise à assurer et promouvoir la recherche scientifique et la publication de travaux concernant les secteurs économiques et les activités orientés vers le service de l'intérêt général et collectif. Il organise des conférences internationales sur la recherche dans le domaine de l'économie sociale.

[www.ulg.ac.be/ciriec/](http://www.ulg.ac.be/ciriec/)

Le Tableau 4.1 présente les intérêts et les obstacles auxquels sont confrontés les divers acteurs des réseaux et partenariats de l'ESS.

Les instituts et chercheurs universitaires, séduits par l'attrait de l'innovation sociale qui est au centre de la plupart des initiatives d'ESS, investissent des ressources accrues afin de mesurer et comprendre les dynamiques de l'ESS émergente. Ils sont des partenaires importants pour contribuer à mieux comprendre ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi. En systématisant et en analysant les diverses pratiques, ils créent la base des programmes de formation et d'éducation si importants pour l'avenir de l'ESS.



Un petit groupe de coopératives sociales dans un joli coin de Sicile (Italie)

## 4.5 Les différents types de réseaux et partenariats

Les réseaux et fédérations de l'ESS sont très différents et existent aux niveaux local, régional, national, continental, intercontinental et international. Ils répondent à divers besoins ainsi qu'à des objectifs nombreux et variés. Certains sont jeunes et très informels ; d'autres se sont institutionnalisés au fil des ans et opèrent au sein d'une structure formelle et parfois hiérarchique. Malgré ces divergences, l'on peut néanmoins les classer en fonction de leur composition et des missions qui leur sont confiées par leurs membres.

Les réseaux ou fédérations à caractère territorial sont généralement des structures caractérisées par une pluralité de parties prenantes (structures « multi-intéressés »), qui réunissent différents acteurs engagés en faveur du développement de leur communauté locale, leur région ou leur pays, au travers de l'ESS. Leurs efforts sont motivés par la conviction que l'ESS est une stratégie bénéfique pour leur territoire. Ils peuvent être composés exclusivement d'organisations et d'entreprises d'ESS



ou inclure des représentants des syndicats, mouvements sociaux, fondations, communautés de chercheurs, associations locales et même du gouvernement. Ils participent souvent à des initiatives stratégiques appelant une multitude d'acteurs à soutenir le développement de leur territoire.

Les réseaux sectoriels regroupent des entreprises ou organisations engagées dans un secteur d'activité donné, les coopératives agricoles par ex., les mutuelles de santé, les coopératives financières, les institutions de microcrédit, les radios communautaires ou le tourisme social. Les membres de ces réseaux sont motivés par la nécessité de développer leur entreprise en collaborant avec des organisations semblables et en renforçant l'ensemble du secteur. Leurs activités se concentrent souvent sur le soutien de meilleures pratiques de gestion, la création d'outils communs et de conditions propices au développement de chaque entreprise ou organisation.

Les réseaux ou fédérations à caractère juridique rassemblent des entreprises de même statut juridique. Des réseaux ou fédérations de coopératives, mutuelles et organisations à but non lucratif coexistent dans certains pays en collaborant peu, voire pas du tout ; dans d'autres, ils participent activement à la promotion et au développement d'une vaste vision de l'ESS. Des réseaux d'entreprises sociales émergent dans les pays qui ont instauré un nouveau cadre juridique spécifique.

Les Études de cas 4.1, 4.2 et 4.3 présentées à la fin de ce chapitre illustrent des exemples de réseaux fonctionnant efficacement.

## 4.6 Rôles et fonctions des réseaux en matière de soutien de l'ESS

Les réseaux émergent en réponse à des besoins ne pouvant être satisfaits de manière individuelle par une entreprise ou organisation. Les membres du réseau identifient leurs besoins communs et mettent sur pied le type de structure susceptible de répondre au mieux à ces besoins. Le mandat de certains réseaux peut se révéler très limité, souvent en raison de ressources

également réduites. D'autres sont plus structurés, jouissent de ressources considérables et mènent des activités plus opérationnelles, dont font partie les services directs à leurs membres. Les principales fonctions des réseaux d'ESS sont décrites ci-après.

### *Représentation, promotion et plaidoyer*

Obtenir la reconnaissance de la contribution actuelle et potentielle de l'ESS au développement est un enjeu majeur. Cela se confirme au niveau local, national et international. Il n'est pas surprenant d'observer que la plupart des réseaux existants et émergents d'ESS œuvrent à la promotion de cette dernière, représentant ses intérêts aux côtés d'autres partenaires sociaux et négociant des politiques publiques. Les deux exemples qui suivent montrent comment les réseaux peuvent mener un plaidoyer d'un point de vue sectoriel et territorial.

#### **Encadré 4.19 : Mise en réseau internationale de radios communautaires**

À travers le service aux membres, le réseautage et l'implémentation de projets, l'Association mondiale de radiodiffuseurs communautaires (AMARC) réunit plus de 4000 radios communautaires, fédérations et alliés de radios communautaires dans plus de 115 pays. Le principal impact mondial de l'AMARC depuis sa fondation en 1983 a été d'accompagner et d'appuyer l'établissement d'un secteur mondial de la radio communautaire qui a démocratisé le secteur médiatique. L'AMARC plaide pour le droit à la communication au niveau international, national, local et de quartier, défend et promeut les intérêts du mouvement des radios communautaires à travers la solidarité, le réseautage et la coopération.

[www.amarc.org](http://www.amarc.org)

### Encadré 4.20 : Un réseau national enraciné dans le territoire brésilien

Le Forum brésilien de l'économie solidaire (FBES) est un réseau jeune et étendu enraciné dans les forums locaux et régionaux. Le FBES a été officiellement créé en 2003 à l'issue d'un processus de mobilisation et de dialogue social avec le Secrétariat national à l'économie solidaire (SENAES) nouvellement créé au sein du gouvernement fédéral brésilien. Douze organisations nationales représentant des réseaux nationaux de promotion de l'ESS et des mouvements sociaux viennent compléter la composition de comité national de coordination. Les structures locales, régionales et nationales comptent également des fonctionnaires publics œuvrant pour le soutien de l'économie solidaire au sein des gouvernements locaux.

Le FBES maintient la communication entre ses membres au travers d'un portail dynamique et il organise des rencontres nationales deux fois l'an. Ces événements sont reconnus par et trouvent appui auprès du gouvernement brésilien, et représentent le secteur au sein du Conseil national de l'économie solidaire, créé par le SENAES.

[www.fbes.org.br](http://www.fbes.org.br)

### Services communs

De nombreux réseaux sectoriels et certains réseaux territoriaux proposent des services directs à leurs membres. Formation, assistance technique, promotion, marketing et autres services sont les plus fréquents développés par les réseaux d'ESS.

### Encadré 4.21 : Les mutuelles profitent du travail collaboratif

L'Union Technique de la Mutualité Malienne (UTM) a été créée en 1996 dans le but d'appuyer les mutuelles de santé. Elle compte aujourd'hui au nombre de ses membres 32 organisations de ce type, avec un total de 40 000 bénéficiaires. Les services proposés incluent le soutien au développement de nouvelles mutuelles de santé, des études de faisabilité, des activités de suivi, la représentation aux côtés du gouvernement et l'assurance d'un cadre juridique et réglementaire favorable. L'UTM a lancé son propre produit, l'assurance santé volontaire, qui a attiré de nombreux membres en provenance des zones urbaines.

[www.ecosoc-afrique.org/utm.htm](http://www.ecosoc-afrique.org/utm.htm)

### Échange d'expertise

Un nombre important de responsables ou administrateurs d'OESS se sentent mis à l'écart ou mal compris par les services de soutien aux entreprises établis, qui les orientent vers des modèles traditionnels à but lucratif. En conséquence, de nombreux réseaux d'ESS se regroupent pour apprendre les uns des autres, parce qu'ils partagent tous une même finalité, à savoir de combiner des objectifs sociaux à des objectifs économiques afin d'obtenir les résultats fixés pour leurs membres ou la communauté. Des réseaux sont également créés pour le gouvernement ou d'autres partenaires impliqués dans l'ESS.

### Encadré 4.22 : Un réseau pour apprendre mutuellement

En Pologne, où l'ESS commence seulement à être reconnue, les acteurs de la région de Malopolskie ont créé le Pacte de l'économie sociale (MSEP) en 2007. Le Pacte a commencé à opérer sur une base informelle en 2007 et a été officiellement signé par 25 entités en 2008. Il facilite l'échange d'informations mais n'a aucun rôle en matière de prise de décision ou de partage des compétences.

### **Création de nouveaux outils de développement**

La plupart des OESS affichent des idées grandioses et ambitieuses pour leurs membres ou communautés, mais elles ne sont pas toujours en mesure de les réaliser par leurs propres moyens. Les réseaux d'ESS peuvent être des outils stratégiques importants pour prendre de l'ampleur, dès lors qu'ils peuvent fournir des ressources et des idées mises en commun pour mener des initiatives majeures. Les outils de développement les plus courants émanant des réseaux d'ESS incluent le développement de nouveaux instruments financiers, les réseaux d'information et les partenariats stratégiques avec des financiers ou des gouvernements. Certains réseaux d'ESS établissent une cartographie de l'ESS au sein de leurs communautés. D'autres créent des instruments destinés à l'e-commerce.

#### **Encadré 4.23 : Un partenariat « multi-partenarial » au Québec**

Le Chantier de l'économie sociale au Québec, Canada, est un réseau de réseaux composé de coopératives, organisations communautaires, mouvements sociaux et organisations locales de développement. Ce partenariat « multi-partenarial » a permis au Chantier de mettre en place un fonds d'emprunt de 15 millions de dollars canadiens (soit 10 900 000 euros) à l'attention des entreprises collectives, un fonds de capital patient de 53,8 millions (39 millions d'euros), un portail d'information et de mise en réseau, un partenariat de recherche collaboratif et des outils pour le développement de la main-d'œuvre. Il a négocié d'importantes politiques publiques de soutien à l'ESS avec les gouvernements québécois et canadien.

[www.chantier.qc.ca](http://www.chantier.qc.ca)

### **Améliorer l'accès aux marchés**

L'amélioration de l'accès aux marchés constitue l'un des rôles les plus courants des réseaux au sein du mouvement coopératif, mais il est aussi repris par d'autres formes de réseaux. Nombre de fédérations

coopératives, et plus particulièrement des coopératives de producteurs, ont été créées dans cette perspective. Au fil des années, elles ont mis en place des institutions puissantes afin d'appuyer cette fonction et elles sont actives sur les marchés mondiaux. Les réseaux émergents se concentrent souvent sur les principes et circuits du commerce équitable. On observe parmi les entreprises de l'ESS une tendance croissante aux transactions interentreprises, exprimant les valeurs et les intérêts communs.

#### **Encadré 4.24 : L'accès aux marchés par la mise en réseau au Burkina Faso**

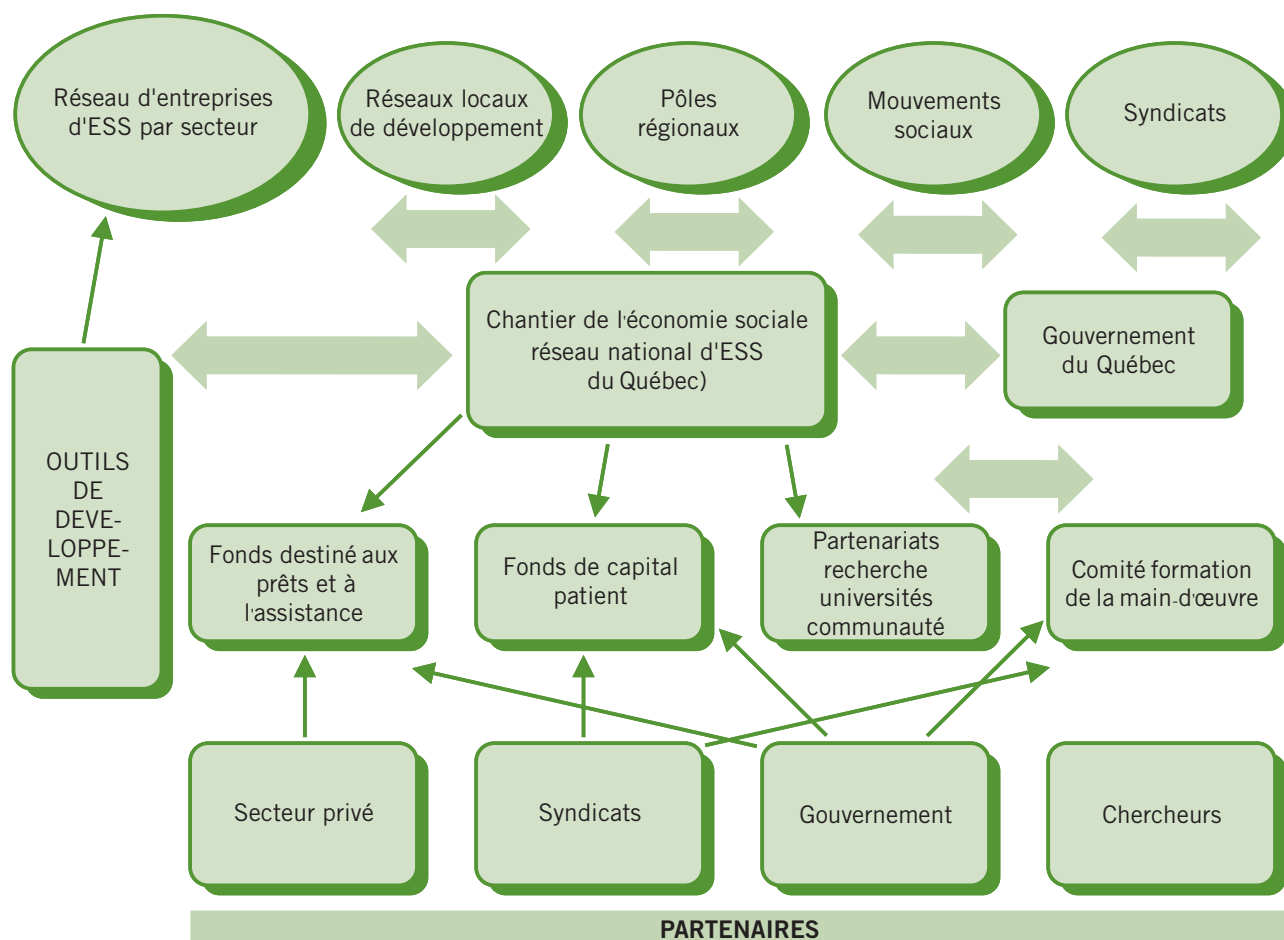
L'Union des groupements de productrices de produits du karité des provinces de la Sissili et du Ziro (UGPPK-S/Z) est basée à Léo, Burkina Faso. L'Union de Léo regroupe 2884 femmes membres organisées en 67 groupements dans 39 villages et secteurs. Un partenariat avec l'ONG canadienne (CECI) a permis de former 1800 productrices afin d'améliorer la qualité et l'hygiène de leur beurre. En outre, 40 facilitatrices locales et 596 femmes ramassant des noix de karité ont été formées aux techniques de récolte ainsi qu'au traitement et à la conservation des noix.

En 2007, cette Union a produit 102 tonnes de beurre, dont 95 tonnes ont été exportées vers le Canada et la France, alors qu'il ne s'agissait que de 5 tonnes en 2001. Sa capacité de production totale est estimée à 250 tonnes par an, et elle pourrait atteindre 500 tonnes en 2011.

[www.afriquekarite.com](http://www.afriquekarite.com)

### **Mener des recherches et développer un savoir**

L'ESS est un laboratoire d'innovation sociale. Il en découle de nombreux enjeux, parmi lesquels le besoin de mieux comprendre l'ESS et son fonctionnement. Pour répondre à ce besoin, les réseaux de chercheurs, collaborant sous forme de partenariats avec les acteurs de l'ESS, jouent un rôle stratégique en matière de développement d'un nouveau savoir. Ce savoir est essentiel au développement de l'ESS.

**Figure 4.2: Les membres du Chantier de l'économie sociale**

### Encadré 25 : La recherche collaborative au Canada

Le Centre canadien d'économie sociale, basé à l'Université Victoria en Colombie britannique, Canada, a été créé en 2005 avec le soutien du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). Il s'agit d'un partenariat entre plus de 300 chercheurs et des centaines de praticiens de l'ESS et leurs partenaires au sein de la communauté. Le centre fait fonction de facilitateur en encourageant la collaboration entre six centres de recherche régionaux et en créant des opportunités et des échanges avec des réseaux internationaux. Plus de 200 projets de recherche ont été menés et un nombre important de publications, conférences et événements de formation ont été organisés, parmi lesquels des sessions de télé-apprentissage.

[www.socialeconomyhub.ca](http://www.socialeconomyhub.ca)

### La planification stratégique à un niveau local, régional et/ou national

L'ESS ne se développera pas en un jour ; le processus requiert une vision à long terme ainsi qu'un plan stratégique permettant aux différents acteurs de collaborer efficacement. Certains réseaux d'ESS ont largement réussi à rallier le soutien souhaité grâce à leur capacité à démontrer, au travers de plans locaux ou nationaux, les contributions de l'ESS au développement socio-économique de leur communauté.

### 4.7 Établir un plan d'action

L'établissement d'un plan d'action dans le domaine de l'ESS ne saurait relever d'une seule personne ou organisation, et il ne s'agit pas non plus d'un exercice théorique préparé par des experts externes. Le processus d'établissement du plan est quasiment aussi important que son contenu. Pour engendrer des résultats significatifs, un plan d'action doit être ancré dans la mobilisation de la communauté et s'appuyer

sur une grande variété de compétences et de ressources. Les étapes d'élaboration d'un plan d'action suggérées ici sont basées sur plusieurs expériences positives de réseaux d'ESS :

- 1) **Établir une cartographie de l'ESS:** Même si la notion d'ESS est nouvelle, il se peut que des OESS existent déjà dans la région. Quelles sont-elles ? Dispose-t-on de statistiques concernant leur rôle dans l'économie ? Quels sont les secteurs concernés ? Quel est leur impact ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?
- 2) **Passer en revue les enjeux en matière de développement :** L'ESS est un moyen de réponse aux besoins exprimés par la communauté. Tout plan d'action doit chercher à accroître la capacité des OESS à répondre à ces besoins. Quels sont les enjeux majeurs en matière de développement auxquels la communauté est confrontée ?
- 3) **Analyser le rôle potentiel de l'ESS pour répondre à ces enjeux :** L'ESS peut être une stratégie efficace de réponse à de nombreux défis, mais pas à tous. À quel niveau l'ESS peut-elle être la plus efficace pour répondre aux principaux enjeux sociétaux ? Est-il possible de consolider et développer les organisations existantes pour répondre à ces nouveaux enjeux ? Quels sont les nouveaux secteurs qui présentent un potentiel de développement ?
- 4) **Déterminer les conditions préalables à la création d'un environnement propice :** Les OESS nécessitent des outils de développement et des politiques publiques adaptées aux réalités qui leur sont propres. À quels outils l'ESS doit-elle recourir pour répondre aux enjeux identifiés ? De quels outils dispose-t-on déjà et quels sont les lacunes ? On peut envisager une mobilisation de la communauté, le recours à des instruments financiers, l'accès aux marchés, les politiques publiques, les réseaux, la formation, la recherche collaborative et l'assistance technique.
- 5) **Identifier les principales parties prenantes :** Nombre d'individus ou d'organisations dans une région donnée partagent un engagement commun pour le développement de la communauté et peuvent contribuer, directement ou indirectement, à la progression de l'ESS. Il est important d'établir un dialogue avec le plus grand nombre d'intéressés et d'identifier les arguments qui les convaincront de s'engager, même s'ils le font de façon modeste uniquement.
- 6) **Développer des objectifs et priorités à long terme :** Il s'agit-là de l'étape la plus intéressante : entrevoir l'avenir de la communauté dans un contexte d'ESS florissante. Comment voyons-nous son rôle au cours de la prochaine décennie ? Quels secteurs se seront développés ? Quels seront les contributions apportées ? Quelles sont les priorités qui ressortent de cette vision globale ?
- 7) **Développer des objectifs et priorités à court terme :** Le critère le plus important à considérer lors de l'établissement d'objectifs et priorités à court terme est leur capacité de réussite. Mieux vaut cibler trois à cinq objectifs prioritaires et les réaliser ! Des résultats positifs, quoique modestes, posent les bases requises pour établir des objectifs plus ambitieux et une liste d'initiatives plus longue. Ils aident à convaincre les esprits sceptiques et attirer de nouveaux partenaires et financiers. N'oublions pas que, même dans le cadre de l'ESS, la réussite amène la réussite.
- 8) **Assurer la coordination et le suivi du plan :** Idéalement, toutes les parties prenantes doivent participer au processus de coordination et de suivi de la mise en œuvre d'un plan local ou national. Dans certaines communautés ou certains pays, la société civile et les pouvoirs publics collaborent à chaque stade. L'organe chargé de la coordination doit être moralement habilité à interroger les diverses parties prenantes et les encourager à répondre à leur engagement de mise en œuvre du plan. Dans la négative, le plan risque de n'être qu'un exercice théorique.
- 9) **Évaluer la progression :** **Nous pouvons évaluer le nombre d'organisations et d'entreprises, le nombre d'emplois, la quantité de produits ou services vendus ou délivrés, les excédents générés, le nombre de bénéficiaires. L'évaluation qualitative doit répondre à des questions importantes pour améliorer la pratique, à l'instar de la qualité des services ou produits ou de l'efficacité des pratiques de gouvernance et de gestion dans le cadre de l'ESS. L'évaluation participative, impliquant responsables,**



**bénéficiaires et financiers, est le processus idéal à exploiter lorsqu'il s'agit d'évaluer l'ESS.**

## 4.8 Structures internationales de l'ESS

Des structures internationales d'ESS existent depuis plus d'un siècle. L'Alliance Coopérative Internationale a été fondée en 1895. Au fil des années, plusieurs de ces structures sont devenues d'importantes institutions participant activement au dialogue social à un niveau continental ou international. Elles représentent au travers de leurs affiliés des centaines de millions de membres. Ces structures s'appuient généralement sur un même statut juridique.

Certains réseaux internationaux regroupent des OESS d'un même secteur. D'autres réseaux sont principalement composés d'OESS mais remplissent une mission plus globale liée au secteur dans lequel ils opèrent.

Au cours de la décennie passée, de nouveaux réseaux internationaux ont vu le jour pour permettre aux nouvelles formes et aux nouveaux acteurs de l'ESS de s'exprimer. Ces réseaux affichent généralement des structures plus informelles et ont accès à des ressources plus limitées. Ils défendent une vision étendue et inclusive de l'ESS en rassemblant des acteurs dont les pratiques sont très diverses. Ils cherchent à donner une meilleure visibilité à ces nouvelles pratiques et créent des alliances avec des mouvements sociaux afin de soutenir l'ESS émergente.

Plusieurs organismes internationaux ont commencé à œuvrer pour soutenir l'ESS en réponse à un regain d'intérêt pour sa contribution au développement. Le Forum des Innovations Sociales de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) soutient activement les pays de l'OCDE intéressés à développer des politiques publiques de soutien à l'ESS. L'adoption par l'OIT d'un plan d'action pour l'ESS représente une étape décisive vers la reconnaissance de sa contribution potentielle au développement durable. La section Formation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a elle aussi commencé à travailler sur le thème de l'économie sociale et du développement local.

Les réseaux institutionnalisés les plus importants sont les suivants :

- L'Alliance Coopérative Internationale, fondée en 1895, promeut l'identité coopérative et travaille à la création de conditions favorables au développement coopératif. Elle compte 223 membres qui sont des coopératives nationales et internationales opérant dans tous les secteurs d'activité. Elles sont particulièrement concentrées dans l'agriculture, les assurances, la banque, la consommation, l'habitation, l'industrie, la pêche, la santé et le tourisme. ([www.ica.coop](http://www.ica.coop))
- Le World Council of Credit Unions (Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit) (WOCCU) est la structure faîtière des institutions de l'économie sociale opérant dans le secteur de la micro-finance. Il regroupe 54 000 coopératives d'épargne et de crédit, représentant au total 186 millions d'individus dans 97 pays. Il apporte son soutien au secteur, principalement en termes de suivi et d'évaluation. ([www.woccu.org](http://www.woccu.org))
- La Fédération Internationale des Coopératives et Mutuelles d'Assurance (ICMIF) est l'organisation la plus importante représentant les coopératives et mutuelles à travers le monde. Elle compte 212 affiliés dans 73 pays. ([www.icmif.org](http://www.icmif.org))
- L'Association Internationale de la Mutualité (AIM), fondée dans les années 50, regroupe 40 fédérations et associations de mutuelles autonomes dans le secteur de la santé et de la protection sociale de 26 pays à travers le monde. Les affiliés de l'AIM couvrent plus de 170 millions d'individus sur la planète. ([www.aim-mutual.org](http://www.aim-mutual.org))

Certains réseaux internationaux sont organisés par secteur d'activité. En voici quelques exemples :

- À travers le service aux membres, le réseautage et l'implémentation de projets, l'Association mondiale de radiodiffuseurs communautaires (AMARC) réunit plus de 4000 radios communautaires, fédérations et alliés de radios communautaires dans plus de 115 pays. Le principal impact mondial de l'AMARC depuis sa fondation en 1983 a été d'accompagner et d'appuyer l'établissement d'un secteur mondial de la radio communautaire qui a démocratisé le secteur médiatique. ([www.amarc.org](http://www.amarc.org))
- L'Association Internationale des Investisseurs dans l'Économie sociale (INAISE) est un réseau international d'organismes ayant pour objectif le

financement de projets sociaux et environnementaux. Créée en 1989, l'INAISE permet aux investisseurs sociaux d'Europe et d'ailleurs de s'unir pour échanger leurs expériences, diffuser l'information et montrer que l'argent peut véritablement être utilisé comme outil de changement social et environnemental. Par leur politique d'investissement, les membres de l'INAISE soutiennent et favorisent le développement des OESS. ([www.inaise.org](http://www.inaise.org))

■ L'Alliance financière pour le commerce durable (FAST) est une organisation internationale sans but lucratif et dédiée à ses membres, qui représente les institutions financières et les producteurs engagés dans la production et la vente de produits fabriqués de façon durable. FAST réunit pour la première fois ce groupe divers d'acteurs afin de travailler conjointement à augmenter le nombre de producteurs organisés en coopératives dans les pays en voie de développement, qui ont accès à des ressources financières commerciales de qualité, adaptées à leurs besoins commerciaux lorsqu'ils entrent dans des marchés durables.

([www.fastinternational.org](http://www.fastinternational.org))

■ Le Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC) a été fondé en Suisse en 1947. Il compte au nombre de ses membres des chercheurs ainsi que des acteurs de l'économie sociale qui collaborent à la production de travaux de recherche, organisent des activités et éditent des publications sur le thème de l'économie sociale et publique. ([www.ciriec.ulg.ac.be](http://www.ciriec.ulg.ac.be))

■ Le COPAC (Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives, Comité pour la promotion et le progrès des coopératives) est un comité composé du mouvement coopératif, d'organisations d'agriculteurs ainsi que des Nations unies et leurs agences. Sont membres l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), la Fédération internationale des producteurs agricoles (FIPA), l'OIT et l'ONU. Les membres travaillent ensemble pour promouvoir et coordonner le développement coopératif durable par la promotion de la coopération et la sensibilisation sur les coopératives. Les principales activités du Comité sont la coopération technique, le plaidoyer, le dialogue politique et le partage de connaissances et d'informations. ([www.copacgva.org](http://www.copacgva.org))

De nouveaux réseaux mondiaux voient le jour en réponse aux besoins et aspirations de l'ESS émergente. On peut notamment citer :

■ La mission générale du Réseau Intercontinental de Promotion de l'Économie Sociale et Solidaire (RIPESS) consiste à établir et promouvoir l'ESS. Le processus qui a conduit à la mise en place du RIPESS, d'abord sous forme de réseau informel, a débuté au Pérou en 1997, et s'est confirmé en préparation de la Rencontre Intercontinentale de Globalisation de la Solidarité à Dakar en 2005, qui rassemblait des acteurs de l'ESS de plus de 60 pays. Le RIPESS appuie la création de réseaux nationaux et continentaux et travaille à l'établissement de liens entre les nombreux acteurs et partenaires de l'ESS. Il organise des événements intercontinentaux tous les cinq ans. Il est bien établi en Amérique du Nord et Amérique latine, et commence à disposer de structures en Afrique, Asie et Europe. ([www.ripess.org](http://www.ripess.org))

■ \_Nées de l'initiative de cinq dirigeants d'entreprises d'économie sociale françaises importantes, les Rencontres du Mont Blanc réunissent des dirigeants d'organisations d'économie sociale de tous les continents, en vue de développer des projets internationaux et de participer au renforcement de l'économie sociale. Créé en 2003, ce nouveau réseau entend répondre aux défis posés par la mondialisation en démontrant que l'on peut faire affaire différemment et promouvoir une économie respectueuse de l'homme et de l'environnement. Des réunions internationales sont organisées tous les deux ans sur un thème donné, mais le forum est aussi une plate-forme permanente d'acteurs et de projets. ([www.rencontres-montblanc.coop](http://www.rencontres-montblanc.coop))

## 4.9 Principales conclusions

■ De par les valeurs qu'elles partagent, les OESS œuvrent depuis longtemps à la création de réseaux, de partenariats et de fédérations à caractère plus formel. En retour, ces structures apportent à leurs membres le soutien nécessaire, et ce par différents moyens.

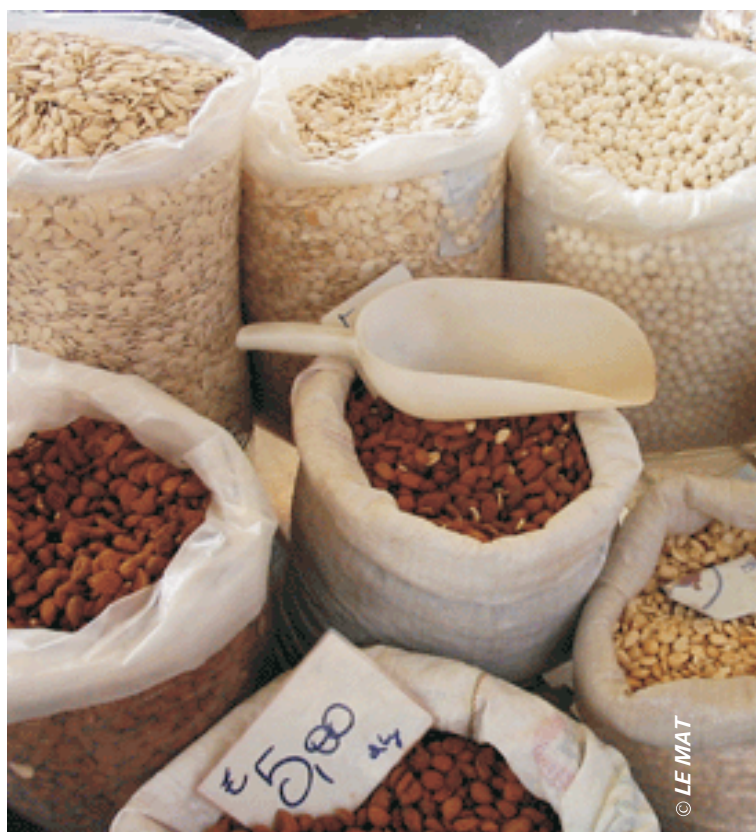
■ Les acteurs de l'ESS optent pour les formes et les mandats les plus appropriés de collaboration dans un contexte historique et géographique donné, mais il est clair que la structure des réseaux émergents est plus horizontale que celle des

fédérations institutionnalisées, qui ont développé des structures verticales afin de tenir compte de leur taille, des divers mandats qui leur sont confiés et des traditions propres à leur organisation.

- Diverses structures jouent un rôle central en faveur de la reconnaissance de l'ESS, en défendant et en promouvant les intérêts immédiats ou à long terme de leurs membres. Ces réseaux jouent un rôle en matière de dialogue social dans les pays où l'ESS (ou une composante de l'ESS basée sur le statut juridique) est formellement reconnue. Les réseaux servent parfois de traits d'union avec les mouvements sociaux, et notamment les organisations de travailleurs.
- Au cours de la décennie passée, les réseaux à caractère inclusif ont été les plus efficaces en matière de développement de nouvelles politiques publiques et de création d'outils de développement pour l'ESS émergente. Étant mieux positionnés pour montrer la portée et la profondeur de l'ESS, les réseaux regroupant une grande variété d'OESS et diverses parties prenantes ont pu initier un dialogue social avec le gouvernement et d'autres partenaires sociaux.
- Les différentes expériences nationales révèlent que l'émergence de nouveaux réseaux est souvent le fruit d'un manque de flexibilité des structures d'ESS en place qui ne considèrent pas, ou seulement de façon limitée, les nouvelles réalités et les nouvelles approches. Les partenariats entre ESS institutionnalisée et ESS émergente demeurent l'exception plutôt que la règle.
- La clé de la réussite pour les réseaux et fédérations réside dans leur conception ascendante ; les réseaux à succès sont ceux qui sont enracinés dans les communautés et les réalités territoriales. Les réseaux les plus forts sont ceux qui reposent sur des structures locales et régionales. Ils bénéficient du soutien d'un large éventail de partenaires et leur contribution au développement socio-économique peut être clairement démontrée sur le terrain.
- La force des réseaux dépend également de leur capacité à répondre aux besoins prioritaires de leurs membres. La plupart sont d'abord établis sous forme de groupes de plaidoyer mais ils créent

rapidement leurs propres services et/ou outils de développement pour atteindre des objectifs communs. Ces initiatives renforcent à leur tour les réseaux et leur confèrent une capacité d'action accrue puisqu'ils deviennent utiles, voire indispensables, pour leurs membres.

- Un mode de gouvernance transparent et participatif caractérise les réseaux dynamiques, notamment lorsqu'il s'agit de réseaux nouvellement créés. La participation des membres est la base des activités des réseaux émergents et demeure essentielle pour permettre aux réseaux établis d'identifier les priorités et accomplir dûment les missions de représentation et de promotion qui leur sont confiées.
- Tous les réseaux jouent un rôle en matière de renforcement de l'ESS via l'apprentissage par les pairs ou à partir des expériences internationales. Apprendre en se basant sur les expériences d'ESS observées ailleurs – aux niveaux local, régional ou



national – est un processus enrichissant avéré pour les acteurs de l'ESS du monde entier.

## Étude de cas 4.1 : Établir un nouveau réseau national d'ESS en Bolivie

### Les principaux acteurs

- OESS, organisations communautaires, petits producteurs, organisations de commerce équitable, ONG

### La situation

En 2005, des acteurs de l'ESS boliviens ont pris part à la Rencontre Intercontinentale de Globalisation de la Solidarité organisée par le RIPESS à Dakar, Sénégal, de même qu'à des événements régionaux sur l'ESS à Cochabamba (2005) et La Havane, Cuba (2007). S'inspirant de ces expériences, le Red Nacional de Comercializacion Comunitaria (RENAC) a initié un processus de création d'un réseau national d'ESS.

Les préoccupations du nouveau gouvernement bolivien en termes de démocratisation économique ont représenté un important facteur propice à la création de ce réseau. Portée par ce contexte favorable, l'idée de créer une structure nationale dédiée aux organisations de l'ESS et du commerce équitable en Bolivie est née dans le cadre d'une réunion nationale en 2007. Le Mouvement bolivien pour l'économie solidaire et le commerce équitable (Movimiento de Economía Soliaria y comercio justo de Bolivia, ou « MES y CJ ») a officiellement vu le jour en 2008.

### Les réalisations

Ce réseau multisectoriel regroupe 75 organisations et 5000 associations communautaires, soit au total plus de 80 000 petits producteurs. Le réseau compte au nombre de ses membres des organisations établies telles que l'Union nationale des arts populaires, la Fédération de producteurs de café de Bolivie et l'Association nationale des producteurs de quinoa. Il a pour mission de promouvoir, développer et diffuser les pratiques d'économie solidaire et de commerce équitable. Il cherche à encourager un dialogue national sur les politiques relatives à l'ESS et au commerce équitable, et aspire à devenir une référence pour la Bolivie, tant sur le plan national qu'international. Solidarité, transparence et respect mutuel sont les principes et valeurs de base prônés par ce mouvement.

Le MES y CJ est à l'origine de multiples initiatives, et ce malgré des ressources limitées. Il a organisé des événements de promotion et sensibilisation, conçu des outils de communication et organisé des rencontres visant à développer la collaboration entre les responsables du gouvernement et les membres du réseau. Inspiré par le Secrétariat national à l'économie solidaire (SENAES), le MES y CJ a proposé la création d'un Département national de solidarité économique dépendant du Ministère en charge des petites et micro-entreprises. Un plan stratégique a été élaboré dans le but de clarifier les principales actions et priorités du réseau.

Le MES y CJ entend répondre aux nombreuses difficultés rencontrées par les petits producteurs concernant la production et la vente de leurs produits. Plus de 60 pour cent des entreprises du secteur agricole sont si petites qu'elles ne sont pas même officiellement enregistrées. Elles se retrouvent de ce fait marginalisées et ignorées par les politiques publiques. Pour les membres du MES y CJ, l'ESS représente une véritable opportunité pour établir des politiques publiques favorables et définir un cadre juridique qui leur permette d'accéder aux marchés du commerce équitable.

Le réseau se propose d'établir une compréhension commune des enjeux et diffuser un message commun parmi ses membres, et de défendre cette vision auprès du gouvernement. S'il est vrai que ses membres doivent concentrer leur énergie sur les questions immédiates de survie, le réseau a néanmoins réussi à mettre au point des activités de formation et ouvrir l'accès aux nouveaux marchés.



## Étude de cas 4.1 (cont.) : Établir un nouveau réseau national d'ESS en Bolivie

Des formations ont été organisées - notamment des formations de formateurs dont le rôle est d'aider les associations membres à mieux comprendre les notions et principes de base de l'ESS - en collaboration avec des partenaires tels que des ONG canadiennes, le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI) et le Ministère bolivien de la production et des micro-entreprises. Ces initiatives visent tout particulièrement à renforcer la capacité interne de plaider et de dialogue politique.

La création d'un réseau national a permis aux acteurs de l'ESS boliviens de prendre part à des initiatives régionales d'ESS en Amérique latine. Elle a renforcé la capacité de dialogue avec le gouvernement et les autres parties prenantes. Ses membres se sont lancés dans de nouvelles initiatives, dont la création d'une marque commerciale commune pour l'exportation de leurs produits – Sariwisa, ce qui signifie dans le dialecte local Aymara « Notre voie, d'où nous venons, qui nous sommes et où nous allons ». Cette marque a été testée avec succès sur les marchés canadiens pour les produits fabriqués à partir de fibre de lamas et d'alpagas.

### Les leçons à retenir

L'établissement d'un réseau national en Bolivie illustre parfaitement comment la collaboration entre OESS peut renforcer leur capacité collective à contribuer à la lutte contre la pauvreté et améliorer l'existence des individus. Le nouveau réseau est confronté à d'importants enjeux pour renforcer l'ESS en Bolivie. L'expérience brésilienne montre toutefois qu'il est possible de structurer un réseau significatif en un laps de temps relativement bref lorsque le contexte s'y prête. L'arrivée au pouvoir d'un gouvernement national soutenant l'ESS a largement contribué à accélérer le développement du réseau. On peut citer comme autre facteur favorable le contact entretenu avec divers réseaux nationaux dans la région.

Adresse e-mail : [Movecosolidariabolivia@yahoo.com](mailto:Movecosolidariabolivia@yahoo.com)



Shaw Trust est un le plus grand prestataire de services pour l'emploi des personnes handicapées du Royaume-Uni. Parmi leurs projets figure l'offre de possibilités d'emploi et de formation dans l'entretien des terrains, le paysagisme et l'horticulture. Londres (Royaume-Uni)



## Étude de cas 4.2 : Renforcer la foresterie communautaire au Népal

### Les principaux acteurs

- Les groupes d'usagers de forêts communautaires

### La situation

La foresterie communautaire est une pratique répandue au Népal. Elle s'est imposée parce qu'elle génère l'inclusion des groupes d'usagers communautaires, mais aussi la participation au sein de ces groupes et la délégation par leur intermédiaire. Le capital social et physique généré par la synergie entre actions, défense des droits et ressources collectives a contribué à la conception d'un moyen d'expression national de l'ESS dans le secteur de la foresterie.

Les produits forestiers autres que le bois, également nommés Produits Forestiers Non Ligneux (PFNL), et notamment les plantes médicinales, font partie des ressources forestières auxquelles on prête un potentiel d'amélioration de l'existence des populations rurales. De nombreuses régions du Népal, en particulier la région des hautes montagnes et celle des collines, regorgent de PFNL précieux. Certains de ces produits sont rentables sur le plan commercial et jouissent d'une chaîne de commercialisation collecteur-commerçant-producteur et d'une chaîne de produits établies. Les retours potentiellement réalisables sur la plupart des PFNL restent toutefois inexploités, du fait de l'absence de technologies à valeur ajoutée ou de capitaux, en raison des taxes ou droits excessifs prélevés et des conditions de commerce déloyales pour les collecteurs locaux. Cette réalité ruine les incitations locales encourageant à protéger et récolter durablement les ressources PFNL.

### Les réalisations

Les premiers pas vers la constitution d'une fédération nationale ont été faits à l'occasion de voyages d'étude et d'événements de mise en réseau et de formation. En 1991, quelques groupes d'usagers de la forêt communautaire du district de Dhankuta, dans la partie orientale du Népal, ont organisé un événement à l'attention des groupes d'usagers de leur district. L'idée a été reprise ultérieurement dans d'autres districts pour finalement être intégrée à des ateliers de mise en réseau à l'échelle des districts, en vue de la préparation des programmes de travail annuels des offices des forêts. Le premier séminaire national s'est tenu en 1993. Le nombre croissant d'ateliers de mise en réseau à l'échelle des districts a contribué à la création du réseau national en 1995.

La Fédération des groupes d'usagers de la foresterie communautaire du Népal (FECOFUN) est une fédération nationale d'usagers de la forêt qui défend les droits des groupes d'usagers de la forêt communautaire au niveau local, national et régional. Elle compte au nombre de ses membres quelque 5 millions d'individus. Elle est composée d'agriculteurs ruraux (hommes, femmes, jeunes et vieux) en provenance de la quasi totalité des 75 districts du Népal. Depuis sa création en 1995, la FECOFUN a contribué à représenter les préoccupations des groupes d'usagers de la forêt communautaire dans les débats concernant la formulation des politiques et l'avenir de la forêt. Elle œuvre pour améliorer l'existence des individus par la création d'une nouvelle communauté et d'entreprises coopératives. La FECOFUN est une organisation autonome, non partisane, socialement inclusive et à but non lucratif. C'est la plus importante organisation de la société civile au Népal.

La mission de la FECOFUN est ambitieuse. Elle aspire à promouvoir et protéger les droits des groupes d'usagers de la forêt communautaire par le renforcement de capacités, l'autonomisation économique, la gestion durable des ressources, les activités de plaidoyer et lobbying, le développement politique et la mise en réseau sur le plan national et international. Elle épouse les valeurs que sont la démocratie inclusive, l'égalité des genres et la justice sociale.

## Étude de cas 4.2 (cont.) : Renforcer la foresterie communautaire au Népal

La FECOFUN se soucie particulièrement du rôle des femmes dans la communauté forestière et des groupes défavorisés, un potentiel qui n'a pas encore été exploité au Népal. Les traditions patriarcales, la hiérarchie des castes, les lois discriminatoires, l'exclusion sociale des groupes ethniques et la pauvreté ne leur permettent que difficilement de s'exprimer et restreignent considérablement leurs choix. Les groupes d'usagers se composent de collecteurs de produits forestiers reconnus mutuellement, mais tous les usagers ne jouissent pas d'un accès égal aux ressources privées ni du même niveau de dépendance vis-à-vis de la forêt communautaire. Compte tenu des divisions traditionnelles, des hiérarchies établies et des autres formes d'exclusion qui caractérisent la société népalaise, il est essentiel pour la FECOFUN d'autonomiser différents types d'usagers – notamment les femmes, les populations très pauvres, les individus sans terre, les membres de basses castes et les groupes ethniques – afin qu'ils participent aux débats et mettent en place des procédures favorisant un accès et une distribution équitables des ressources forestières.

Dans son plan d'action stratégique pour l'année 2010, la FECOFUN a identifié une série d'actions qui devraient lui conférer capacité institutionnelle, efficacité et durabilité économique, afin de garantir les droits des usagers et les aider à satisfaire leurs besoins fondamentaux dans le domaine forestier. Ses principaux objectifs stratégiques concernent la création d'une base de données, le renforcement des capacités managériales au sein des groupes d'usagers de la forêt et la création ou la consolidation des coopératives et entreprises communautaires qui dépendent des produits forestiers.

### Les leçons à retenir

La constitution de la FECOFUN en tant qu'organisation de soutien aux usagers de la forêt montre le rôle essentiel des réseaux en termes de représentation des droits des populations locales dans les débats nationaux autour des questions stratégiques telles que la gestion des ressources. En sa qualité d'organisation représentative, l'accent mis par la FECOFUN sur son inclusivité, son efficacité institutionnelle, son autosuffisance et ses valeurs démocratiques, a largement contribué à sa réussite. Les acteurs du secteur l'ont reconnue comme une organisation de la société civile novatrice et puissante dans la gestion nationale des ressources, les campagnes sociales ainsi que le développement et la pratique de politiques proactives.

[www.fecofun.org](http://www.fecofun.org)

## Étude de cas 4.3 : De la mise en réseau locale à la solidarité internationale : CGM, un groupement de coopératives sociales italiennes

### Les principaux acteurs

- Les coopératives sociales, le mouvement coopératif italien

### La situation

Une nouvelle loi italienne sur les coopératives sociales a été adoptée en 1991, entraînant un développement rapide de cette forme novatrice de coopératives. La coopérative sociale italienne est une forme particulièrement fructueuse de coopérative « multi-intéressés ». Une coopérative sociale « A » regroupe les prestataires et bénéficiaires d'un service social en tant que membres de ladite coopérative. Une coopérative sociale « B » regroupe les travailleurs permanents et les chômeurs qui souhaitent intégrer le marché du travail. On compte actuellement près de 9000 coopératives sociales fortes de plus de 300 000 membres, 30 000 volontaires et 25 000 personnes défavorisées en phase d'intégration.

Les coopératives sociales se limitent à la prestation de services ou la création d'emplois en un lieu unique. Elles sont donc de taille assez réduite ; des études indiquent un effectif général moyen de 33 employés par coopérative. Cette réalité les empêche de prendre de l'ampleur et d'accéder aux services et au soutien accordés aux entreprises. Ce problème a été maîtrisé par la création de groupements géographiques reliant l'ensemble des coopératives sociales d'une même localité ou région. Ces coopératives sociales appartiennent le plus souvent à l'une des quatre fédérations coopératives italiennes. Les groupements diffèrent des autres réseaux en ce sens qu'ils s'appuient sur une convention passée entre les membres qui s'engagent fermement à coopérer.

### Les réalisations

Le groupement national CGM (Consorzio Gino Mattarelli) a été créé en 1987 et se présente aujourd'hui comme le plus important groupement de coopératives sociales en Italie. CGM œuvre activement à la promotion et au soutien du développement des coopératives sociales. Il contribue au développement des compétences en proposant des activités de transfert de pratiques de référence et d'échange d'informations. Il mène des recherches dans le but d'étudier et d'améliorer le fonctionnement et le développement des coopératives sociales. CGM et ses membres au sein des régions se montrent particulièrement actifs en matière d'ouverture de nouveaux marchés par la négociation avec les pouvoirs publics et les entreprises privées intéressées par les biens et services proposés par les coopératives sociales.

Année après année, CGM a affilié 75 groupements territoriaux et créé six succursales spécialisées. CGM Finance Consortium a été fondé en 1998. Il propose notamment des solutions de financement direct pour les membres au travers de partenariats avec ces derniers, mais aussi avec les institutions bancaires et les organismes de prêt sans but lucratif. CGM Finance est une organisation nationale capable de soutenir les membres des régions qui affichent encore des taux d'intérêts élevés et un accès limité au crédit.

Le groupe de solidarité communautaire CGM rassemble des membres qui œuvrent dans le domaine des services aux personnes âgées, aux handicapés et aux individus mentalement déficients. D'autres sous-réseaux sont organisés autour des initiatives environnementales et de l'artisanat.

### **Étude de cas 4.3 (cont.) : De la mise en réseau locale à la solidarité internationale : CGM, un groupement de coopératives sociales italiennes**

CGM a établi un partenariat avec le Consortium CTM Altromercato pour le commerce équitable et la Fédération des organisations chrétiennes de service international volontaire (FOCSIV) afin de mettre sur pied SolidaRete, une fondation de solidarité internationale. Convaincue de la nécessité de créer un mouvement mondial pour l'ESS, cette fondation soutient activement le développement de l'entreprise sociale hors d'Europe.

#### **Les leçons à retenir**

CGM illustre de manière intéressante comment un réseau peut soutenir ses membres en ouvrant l'accès aux marchés et en élaborant des instruments stratégiques en faveur du développement, même si ses membres sont de petites entreprises. On observe également comment un réseau peut pratiquer la solidarité en intervenant, dans un contexte national, dans des régions données où le cadre de développement est moins favorable et au travers d'actions de solidarité internationale.

[www.consorziocgm.org](http://www.consorziocgm.org)

# Chapitre 5 : Contributions de l'ESS à l'Agenda du travail décent de l'OIT

## 5.1 Introduction

De par ses finalités tant sociales qu'économiques et les principes selon lesquels elle opère, l'ESS dispose de bons atouts pour contribuer aux politiques de développement ainsi qu'aux enjeux y relatifs (tels que stratégies de réduction de la pauvreté et Objectifs du Millénaire pour le Développement) en remplissant diverses fonctions essentielles, parmi lesquelles l'aide aux populations vulnérables, la fourniture de services, la représentation des différents groupes et le lobbying.

Le présent chapitre étudie comment les OESS contribuent ou peuvent davantage contribuer à la mise en œuvre d'un cadre international spécifique, à savoir l'Agenda du travail décent de l'OIT. Selon l'OIT, l'Agenda du travail décent offre une base à un cadre plus juste et plus stable pour le développement mondial. Nous allons opérer un examen systématique des quatre piliers de ce programme, pour tenter de démontrer l'adéquation évidente qui existe entre les objectifs poursuivis par les OESS et ceux établis par l'Agenda du travail décent.



### Encadré 5.1 : Qu'est-ce que le travail décent ?

Le travail décent résume « les aspirations des êtres humains au travail - leurs aspirations à accéder à un emploi et à une juste rémunération, à jouir de droits, de moyens d'expression et de reconnaissance, à bénéficier d'une stabilité familiale et d'un développement personnel, de justice et d'égalité entre les sexes. Ces diverses dimensions du travail décent sont les fondements de la paix dans les communautés et la société. Le travail décent reflète les préoccupations des gouvernements, des travailleurs et des employeurs qui, ensemble, donnent à l'OIT une identité tripartite unique en son genre.

Le travail décent peut s'appréhender à travers quatre objectifs stratégiques : les principes et droits fondamentaux au travail et les normes internationales du travail ; les possibilités d'emploi et de rémunération ; la protection et la sécurité sociales ; le dialogue social et le tripartisme. Ces objectifs valent pour tous, hommes et femmes, dans l'économie formelle ou non, qu'ils occupent un emploi salarié ou travaillent à leur compte, dans les champs, les usines ou les bureaux, à domicile ou à l'extérieur. L'OIT considère que le travail décent est au cœur des efforts pour éradiquer la pauvreté, il est un moyen de parvenir à un développement durable, équitable et fédérateur. (...) L'OIT propose un agenda pour le monde du travail, représenté par ses mandants tripartites, afin de mobiliser leurs ressources considérables en vue de réduire voire éradiquer la pauvreté. »

[www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang—fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang—fr/index.htm)



## 5.2 Promouvoir et réaliser les normes du travail et les droits au travail

L'un des quatre piliers de l'Agenda du travail décent consiste à définir, promouvoir et garantir les normes et droits fondamentaux au travail. L'OIT a adopté plus de 180 conventions et 200 recommandations couvrant tous les aspects du monde du travail. La Conférence internationale du Travail (CIT) a adopté une Déclaration sur les principes et les droits fondamentaux au travail en 1998 définissant un ensemble de normes du travail essentielles (à savoir, la liberté syndicale et l'interdiction du travail forcé, la non discrimination et le travail des enfants) représentant des droits humains fondamentaux et une référence centrale pour le travail décent. Plus globalement, la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable déclare que l'engagement de l'OIT à faire progresser l'ESS s'appuie sur la conviction que, dans un contexte mondialisé, « 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 ».

Par leurs valeurs sociales et leur mode de fonctionnement participatif, les OESS peuvent en effet contribuer à promouvoir les normes du travail et réaliser les droits au travail. Dans les pays du Sud, cette réalité s'applique tout particulièrement aux travailleurs informels qui représentent la plus vaste part du marché du travail. En organisant et en proposant des services aux travailleurs de l'économie informelle, les OESS, souvent en collaboration avec des organisations d'employeurs et de travailleurs, s'attaquent ainsi au non respect des droits au travail et aux mesures inadaptées pour cette catégorie de travailleurs, répondant ainsi à certains des problèmes vécus par ceux-ci au quotidien, tant sur le plan individuel que collectif. Par ailleurs, en promouvant les OESS, l'OIT propose d'étendre et renforcer encore les normes du travail dans le cadre de l'économie informelle.

### 5.2.1 Le rôle des coopératives

Les coopératives ont divers atouts à faire valoir pour contrecarrer les enjeux complexes caractérisant le

### Encadré 5.2 : L'Union Nationale des Conducteurs de Taxi-Moto au Bénin

Créée en 1995 au Bénin, l'Union Nationale des Conducteurs de Taxi-Moto ou UNACOTAMO est une organisation indépendante affiliée à la Confédération Générale des Travailleurs du Bénin (CGTB), qui a elle-même contribué au lancement de cette organisation. L'UNACOTAMO entend répondre aux problèmes fondamentaux rencontrés par ses membres dans l'exercice de leur profession, et notamment les mauvaises conditions de travail (maladies professionnelles), le manque de formation et les relations professionnelles entre les conducteurs et leurs « pseudo-employeurs » (les propriétaires des taxis-motos). L'UNACOTAMO s'attaque à ces problèmes en mettant en place des initiatives sociales et solidaires (établissement de mutuelles par exemple) et en faisant pression auprès des pouvoirs publics et des « employeurs » dans le but d'améliorer les droits des conducteurs au travail.

Source : Social Alert, 2005

secteur informel, notamment la concurrence intense entre les travailleurs, les mauvaises conditions de travail, les bas salaires et le manque de disponibilités pour s'engager dans le cadre d'organisations collectives. Les structures coopératives peuvent unir les préoccupations économiques et commerciales des travailleurs du secteur informel et renforcer les actions des travailleurs de même qu'appuyer leurs requêtes communes auprès d'autres acteurs économiques et pouvoirs publics.

En 2010, une étude générale sur les contributions des états membres de l'OIT a réaffirmé que l'activité de promotion des coopératives dans le cadre de l'OIT respectait la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998 et d'autres Conventions. Plus particulièrement, l'étude établit clairement que la promotion du rôle des coopératives dans une perspective d'inclusion sociale de l'ensemble de leurs adhérents, y compris ceux des groupes défavorisés, va dans le sens des objectifs de la Convention de l'OIT n° 122 sur la politique de l'emploi.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Étude d'ensemble sur les instruments relatifs à l'emploi à la lumière de la Déclaration de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, CIT (2010).

Les migrants sont considérés comme particulièrement vulnérables dès lors qu'ils sont souvent contraints d'accepter des emplois s'exerçant dans de très mauvaises conditions et/ou dans l'économie informelle, notamment en temps de crise lorsque les systèmes économiques sont perturbés. Il conviendrait de renforcer la coordination entre les groupes constituants de l'OIT et les organisations de migrants afin de garantir le respect des Conventions n° 111 (Discrimination – emploi et profession) et 97 (Travailleurs migrants).

### Encadré 5.3 : Une coopérative de travailleurs migrants en Indonésie

À Malang, Indonésie, (une des principales régions de travailleurs migrants), un groupe de travailleurs migrants rapatriés a décidé de fonder en 2005 une coopérative appelée *Koperasi TKI Purna Citra Bumi Mandiri*. Cette coopérative propose des produits et des services financiers adaptés aux besoins de celles et ceux qui n'ont pas accès aux institutions bancaires. Elle a proposé en 2009 toute une série de produits allant des produits alimentaires et agricoles aux fertilisants et au microcrédit. Avec un total de 29 membres couvrant 100 familles d'émigrés, la coopérative dispose maintenant d'un actif total de 13 000 dollars. Le nombre de ses adhérents continue de grossir parce qu'ils bénéficient de l'usage productif des envois de fonds, du crédit pour la santé et l'éducation, ainsi que d'activités génératrices de revenus. Depuis l'an dernier, la coopérative a été formellement enregistrée au Bureau des coopératives du district de Malang.

[http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Media\\_and\\_public\\_information/Feature\\_stories/lang—fr/WCMS\\_110099/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Feature_stories/lang—fr/WCMS_110099/index.htm)

### 5.2.2 Éradiquer le travail des enfants

L'éradication du travail des enfants est un autre domaine dans lequel les OESS peuvent contribuer. Le programme international de l'OIT pour l'abolition du travail des enfants fonctionne depuis des années en

coopération avec des OESS dont les activités correspondent à l'approche multidimensionnelle requise pour éradiquer cette forme de travail.

### Encadré 5.4 : Le rôle des coopératives dans l'abolition du travail des enfants

Les coopératives ont un rôle important à jouer dans le cadre de l'éradication du travail des enfants, et il convient de renforcer leurs capacités pour leur permettre d'aider leurs membres et communautés à adopter des processus de production qui ne fassent pas appel à la main-d'œuvre enfantine.

Les coopératives peuvent notamment aider leurs membres à éliminer le travail des enfants en sensibilisant, en informant et en proposant des services techniques et financiers. Grâce à la participation démocratique de leurs membres, les coopératives sont en mesure de renforcer le processus de dialogue social en permettant aux petits exploitants agricoles de faire entendre leur voix dans les décisions affectant la gouvernance des chaînes d'approvisionnement, mais aussi dans le cadre de politiques plus vastes. Les chaînes d'approvisionnement peuvent profiter du soutien des coopératives pour adopter des normes volontaires et garantir des processus de production ne faisant pas appel à la main-d'œuvre enfantine.

Au-delà d'influencer et de soutenir ses membres, le mouvement coopératif peut défendre l'abolition du travail des enfants aux niveaux national, régional et international, notamment en appuyant la ratification et l'application des Conventions de l'OIT dans ce domaine (comme la Convention n° 138 sur l'âge minimum et la Convention n° 182 sur les pires formes de travail des enfants). L'OIT a développé des supports de formation afin de renforcer la capacité des coopératives en matière d'abolition du travail des enfants (par exemple le « Matériel de formation pour l'abolition du travail dangereux des enfants dans l'agriculture » (2009)).

### Encadré 5.4 (cont.) : Le rôle des coopératives dans l'abolition du travail des enfants

Les coopératives du monde entier se distinguent au travers d'initiatives diverses ciblant l'abolition du travail des enfants. On peut notamment citer les initiatives ci-après :

- améliorer l'existence de leurs membres et des individus au sein des communautés dans lesquelles elles opèrent, afin de prévenir le recours à la main-d'œuvre enfantine (par exemple les coopératives de vente de café au Costa Rica et au Nicaragua, une coopérative de vente de cacao au Belize) ;
- aider les communautés dans lesquelles elles opèrent à éliminer toutes les formes de travail des enfants en collaboration avec le secteur privé et au travers des chaînes d'approvisionnement (commerce équitable du cacao en Bolivie, Farmapine Ghana Limited au Ghana, MIGROS Suisse et les projets scolaires en Inde, une coopérative artisanale au Kenya, une coopérative de tissage de tapis au Pakistan, des coopératives de couture en Inde) ;
- veiller à ce que les chaînes d'approvisionnement associées à leurs produits ne fassent pas intervenir de main-d'œuvre enfantine (par exemple la Mountain Equipment Cooperative au Canada, le Cooperative Group au Royaume-Uni, Coop Italia en Italie, Coop Norden au Danemark, Toys Made Without Child Labour au Sri Lanka).

Extrait du rapport « *Cooperating Out of Child Labour: Harnessing the untapped potential of cooperatives and the cooperative movement to eliminate child labour* » (BIT, 2009), développé par le Programme pour les coopératives de l'OIT en collaboration avec le Programme international de l'OIT pour l'abolition du travail des enfants (IPEC) et l'Alliance Coopérative Internationale (ACI).

## 5.3 Garantir des emplois et des revenus décents

Le deuxième pilier de l'Agenda du travail décent consiste à accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et un revenu

### Encadré 5.5 : Un nouveau modèle économique à Lima, Pérou

Dans le cadre du programme visant à abolir le travail des enfants dans le secteur de la fabrication de briques à Huachipa, près de Lima (Pérou), le Programme international de l'OIT pour l'abolition du travail des enfants (IPEC) travaille avec AIDECA, une ONG ayant des activités de développement, sur des questions sociales et technologiques et s'emploie à créer des alliances solides entre le secteur public et le secteur privé afin de définir un nouveau modèle économique pour les familles travaillant dans la fabrication des briques. AIDECA a mis au point un projet associant un nouveau type de four et un nouveau système de production dont le fonctionnement est simple, avec des coûts d'entretien et une consommation d'énergie faibles. Une nouvelle ONG communautaire, gérée par les bénéficiaires, a été créée afin d'administrer « une usine de briques favorisant le développement social » pour les familles dont les enfants ne sont pas autorisés à travailler. Cinquante pour cent des bénéfices sont réinvestis et les cinquante pour cent restant servent à financer des projets sociaux et éducatifs. AIDECA a mis au point des programmes portant sur la conduite des affaires et la prise de décision pour que les bénéficiaires soient à même de diriger leurs fabriques.

<http://www.ilo.org/ipec/Partners/NGOs/lang—en/index.htm>

décents. Selon l'OIT, « À une époque où le chômage mondial a atteint son niveau le plus élevé de tous les temps, il est plus que jamais nécessaire de placer l'emploi au cœur des politiques économiques et sociales ». En termes d'emploi, le rapport du Directeur Général du BIT lors de la CIT de juin 2009 relève que « les pays en développement ont été particulièrement touchés par les suppressions d'emplois dans les industries du secteur formel essentiellement tournées vers l'exportation. Ces pertes tendront à grossir les rangs des travailleurs du secteur informel, notamment dans l'agriculture, intensifiant ainsi la concurrence dans les métiers peu rémunérateurs » (BIT, 2009).

Le BIT estime qu'en Afrique subsaharienne, environ 73 pour cent des travailleurs de la région se trouvent en

situation d'emploi vulnérable. La crise économique et financière représente une sérieuse menace pour l'investissement dans les infrastructures et les biens d'équipement qui sont vitaux pour poursuivre le développement de la région. De plus, il ne faudrait pas sous-estimer le préjudice que pourrait entraîner un protectionnisme mondial et une diminution des investissements étrangers directs en conséquence de la crise (BIT, 2009b). Au Ghana, les emplois générés par les investissements étrangers ont ainsi déjà diminué de 126 % entre 2007 et 2008 (Willem te Velde, 2009). Le milieu rural connaît déjà de grave déficit en matière d'emploi décent (BIT, 2008), un mauvais fonctionnement du marché du travail rural, une faible organisation/représentation des travailleurs ruraux, le sous-emploi et de faibles revenus. La féminisation des activités agricoles entraînée par les migrations des hommes en recherche d'activités plus génératrices s'accroît. Le rapport 2010 du BIT sur les tendances mondiales de l'emploi confirme qu'en dépit de certains signes de reprise, les taux de chômage élevés se maintiendront en 2010 partout dans le monde, reflétant l'incertitude générale continue sur le marché du travail, l'aggravation des conditions de travail et de la qualité de l'emploi, l'intensification du travail à temps partiel et le découragement des marchés de l'emploi menant à un recul de la participation (BIT, 2010).

Dès lors que les OESS poursuivent des objectifs à la fois économiques et sociaux, elles jouent un rôle majeur en créant et en garantissant des emplois et des revenus décents. Dans le cadre de l'ESS, les coopératives sont depuis des années des employeurs importants dans plusieurs pays au Nord et au Sud. Selon l'Alliance Coopérative Internationale (Chavez, 2008) :

« Les coopératives représentent le premier employeur privé en Suisse, et le second en Colombie ; en Inde, les coopératives laitières génèrent à elles seules quelque 13 millions d'emplois pour les familles d'agriculteurs, tandis qu'en France et en Italie elles assurent plus d'un million d'emplois, pour ne citer que quelques faits marquants. Aux niveaux étatique, provincial et local, elles apportent aussi une contribution significative, comme au Québec (Canada) où une coopérative financière, le Mouvement Desjardins, est le premier employeur privé, ou aux États-Unis, dans l'état du Wisconsin, où 71 % de tous les emplois relèvent du secteur coopératif. »

Les possibilités de création d'emplois et de revenus sont fortement tributaires de l'accès aux ressources nécessaires. Les services de microfinance sociale proposés par de nombreuses OESS (groupes d'entraide, unions de crédit, associations proposant des services financiers, coopératives d'épargne et de crédit et tontines) permettent à celles et ceux qui jouissent uniquement d'un accès limité aux services financiers classiques d'épargner, de garantir et d'emprunter de l'argent dans des conditions raisonnables auprès d'institutions qu'elles contrôlent en tout ou partie. Ce mécanisme est reconnu par la Résolution de la CIT de 2002 sur le secteur informel, qui présente la microfinance comme un intermédiaire permettant aux opérateurs informels de trouver leur place dans l'économie traditionnelle. Les institutions de microfinance sociales et solidaires contribuent au travail décent en créant des conditions favorables aux salaires et à l'emploi indépendant, en réduisant la vulnérabilité (en réduisant par exemple les stratégies d'adaptation irréversibles) et en autonomisant les populations vulnérables au travers de processus décisionnels participatifs.

L'emploi décent dépend également des marchés existants et potentiels. Il s'agit-là d'un autre domaine dans lequel l'ESS peut jouer un rôle décisif. Le secteur du commerce équitable a particulièrement permis non seulement de créer de nouveaux marchés internes mais surtout externes et de créer des emplois réunissant les conditions d'un travail décent. Les chantiers dans lequel de nouveaux marchés peuvent être créés par l'ESS sont nombreux. Les OESS créent de nombreux « emplois verts », à savoir ceux qui visent à atténuer et prévenir les innombrables menaces



Un travailleur qui a bénéficié des services de Shaw Trust. Shaw Trust est le plus grand prestataire de services pour l'emploi des personnes handicapées du Royaume-Uni. Londres (Royaume-Uni)



pour l'environnement qui pèsent sur la planète. Elles devraient être soutenues dans ce sens non seulement parce qu'elles permettent de compenser des pertes d'emplois mais également en raison de la plus-value de telles activités à long terme.

### Encadré 5.6 : Des organisations locales génèrent des emplois au Ghana et au Népal

Kuapa Kokoo au Ghana est un symbole du succès et d'espoir. Créée en 1993, cette entreprise collective compte près de 45 000 membres répartis en 1650 groupements villageois (village societies) et emploie plus de 250 employés. Kuapa Kokoo est à la fois une coopérative de production, une société de commercialisation du cacao (produit par les membres de la coopérative) et un fond (Trust Company) gérant les surplus des ventes aux circuits du commerce équitable. La particularité de cette entreprise collective est d'avoir été initiée durant la libéralisation des marchés du cacao au Ghana, moment que les fondateurs avaient identifié comme une opportunité de créer une entreprise rentable (Wanyama, 2008).

Dans une autre région du monde – au Népal – Mahaguthi (l'artisanat avec une conscience) est une organisation de commerce équitable qui produit, commercialise et exporte l'artisanat népalais. Mahaguthi sert à la fois les marchés nationaux et internationaux et possède trois boutiques basées dans la vallée de Katmandou. L'organisation représente les efforts de plus d'un millier de producteurs individuels, cinquante pour cent d'entre eux sont originaires de zones reculées et montagneuses. Beaucoup de leurs producteurs sont des femmes qui ont la chance d'employer des techniques traditionnelles dans leurs propres foyers, leur permettant ainsi de générer un revenu supplémentaire pour leurs familles.

[www.mahaguthi.org](http://www.mahaguthi.org)

Le secteur informel continue de représenter un enjeu de taille pour l'Agenda du travail décent. Comme l'indique la rapport de la CIT (BIT, 2002, p.4), « la manière la plus probante d'aborder la situation des personnes concernées par l'économie informelle consiste à parler de déficits de travail décent ; des emplois de piètre qualité, non productifs et non

rémunérateurs, qui ne sont ni reconnus ni protégés par la législation ; l'absence de droits au travail ; une protection sociale insuffisante ; l'absence de représentation et de voix, constituent les principales caractéristiques de l'économie informelle, touchant en particulier les femmes et les jeunes travailleurs ». Les caractéristiques organisationnelles particulières de certaines unités de l'économie informelle – voir Chapitre 1 – laissent une certaine marge pour contribuer à la formalisation de certaines unités d'après des formes organisationnelles sociales et solidaires.

### Encadré 5.7 : SEWA - l'Association des travailleuses indépendantes en Inde

En Inde, la Self-employed Women Association (SEWA) est un syndicat enregistré depuis 1972. Il affine des femmes pauvres travaillant à leur compte. Entre autres services, le SEWA a organisé 84 coopératives qui répondent aux besoins des producteurs de lait, artisans, vendeurs, commerçants, travailleurs manuels, et autres professionnels du service, regroupant 11 610 membres. Les femmes apportent des capitaux et la coopérative leur fournit du travail. Une femme peut adhérer à une ou plusieurs coopératives. Chaque coopérative est dirigée par un comité exécutif élu sur une base démocratique. La plus importante des coopératives affiliées est la SEWA Bank, forte de 125 000 membres.

[www.sewa.org](http://www.sewa.org)

L'éducation et la formation sont des facteurs décisifs de l'Agenda du travail décent. Les OESS telles que les coopératives peuvent jouer un rôle particulier – non seulement en appliquant le principe coopératif d'éducation/formation et information, mais aussi en développant des approches novatrices sur le terrain. Elles peuvent assurer la promotion du développement de l'ESS auprès des futurs dirigeants et entrepreneurs. Les collègues de coopératives au Royaume-Uni et dans plusieurs pays anglophones d'Afrique (Éthiopie, Kenya et Tanzanie) ainsi que des structures telles que l'African University for Cooperative Development (AUCD) (anciennement *Institut Supérieur Panafricain d'Économie Coopérative* (ISPEC) à Cotonou) proposent des cours de formation en partenariat avec les coopératives ainsi qu'un nombre croissant de



cours plus généralistes concernant l'économie sociale en général. Dans une perspective plus large, diverses OESS proposent des activités de formation professionnelle pour augmenter les chances des travailleurs de trouver un emploi.

Les OESS accordent une attention particulière aux populations vulnérables (femmes, individus séropositifs, travailleurs migrants, handicapés) qui se heurtent à divers obstacles les empêchant d'accéder au marché du travail. Les entreprises sociales peuvent par exemple développer des services destinés à répondre aux besoins des populations vulnérables, mais elles peuvent aussi embaucher – sur une base temporaire ou permanente – celles et ceux qui rencontrent des difficultés pour accéder au marché de l'emploi. Elles jouent ainsi un rôle majeur en termes d'intégration de la main d'œuvre.

Le développement local et l'ESS sont considérés comme des instruments complémentaires aspirant à la démocratie, au partenariat et à l'autonomisation (Schwettman, 2006). À l'image de l'ESS, le développement économique local propose des approches novatrices pour répondre à la crise de l'emploi. Il est en effet axé sur les avantages concurrentiels locaux. Il offre les moyens d'identifier de nouvelles possibilités de créer des emplois et des revenus et contribue à une amélioration générale de la qualité des emplois en raison de la participation des parties intéressées locales et de l'ancrage de l'activité économique dans une localité donnée. En effet, ce qui caractérise le développement économique local, c'est bien les processus



Des travaux de réparation de bâtiments (sans mesures de sécurité adaptées) dans le centre de Moscou (Fédération de Russie)

participatifs auxquels les acteurs (publics et privés) sont conviés de participer. Les effets produits par ce dialogue social ne se mesurent pas uniquement en termes de nouveaux partenariats économiques mais également en termes de cohésion sociale et d'une plus grande transparence des institutions.

### Encadré 5.8 : La Jupiter Foundation génère des emplois en Finlande

La Jupiter Foundation (un centre d'orientation professionnelle) en Finlande a été créée en 2001 sur l'initiative d'entreprises d'économie sociale, d'organismes 'but non lucratif, d'autorités publiques, de la société régionale de gestion des déchets et d'une paroisse, dans le but de regrouper diverses expériences, connaissances, compétences et autres ressources pour proposer des services optimaux d'emploi et d'inclusion à l'attention des populations défavorisées. L'objectif d'« inclusion dans la société et sur le marché du travail » a été combiné aux principes de développement durable sur le plan environnemental. Le recyclage est devenu l'activité centrale de la fondation.

La mission de Jupiter consiste à soutenir les chômeurs de longue durée les plus jeunes, les immigrés, celles et ceux qui nécessitent une rééducation mentale ou physique avant d'entrer sur le marché du travail et les autres individus pour lesquels un soutien est nécessaire afin de trouver un emploi, une formation ou un programme de rééducation. Les champs d'actions incluent : EKOCENTER (démontage et réparation d'appareils ménagers et de bureau, recyclage, gestion des déchets complexes et nettoyage de camions et autres véhicules) ; artisanat (rembourrage de meubles, recyclage de vêtements, fabrication de produits textiles de la marque Jupiter et impression sur textiles) ; charpenterie et construction (rénovation de meubles en bois, fabrication de nouveaux produits à base de bois, construction à petite échelle et rénovation de logements) ; gestion de la Boutique de recyclage Jupiter et du Café Jupiter (140 déjeuners et cafés pour le personnel de Jupiter et les clients) ; et services de nettoyage.

[http://www.revesnetwork.eu/public/Local\\_Partnership\\_and\\_Recycling.pdf](http://www.revesnetwork.eu/public/Local_Partnership_and_Recycling.pdf)



Un enfant vend des fruits dans les rues d'Addis-Abeba (Éthiopie)

## 5.4 Améliorer et étendre la protection sociale

La crise financière de 1997 a mis en exergue l'importance de la protection sociale dans plusieurs pays d'Asie où les mécanismes en la matière avaient été sérieusement négligés. Il a été reconnu que l'existence de tels mécanismes avant ladite crise aurait permis d'atténuer les effets de la récession économique (Norton *et al.*, 2001). C'est ce qui explique pourquoi une attention grandissante a été accordée à la protection sociale ces dernières années. Qu'advierait-il pour 80 % de la population de la planète n'ayant pas accès à des avantages de sécurité sociale appropriés ? Et qu'en serait-il de ceux qui ne jouissent que d'une couverture sociale minimale et d'avantages sociaux se limitant aux risques professionnels, à la maternité et la retraite ?

Le BIT relève que l'austérité instaurée dans de nombreux pays risque d'affecter la qualité et la disponibilité des services publics et que les femmes et les filles risquent particulièrement d'en subir les conséquences en termes de prestations sociales. La perte des revenus des femmes aura plus d'effets négatifs à long terme que les mêmes revenus perdus par les hommes. En termes de santé, la lutte contre la pandémie du VIH/SIDA pourrait souffrir d'un

allègement des efforts fournis par la communauté internationale (notamment en termes de financement des médicaments liés au SIDA) au risque de voir apparaître une progression de la maladie là où elle avait reculé ces dernières années (Banque mondiale, 2009).

On comprend aisément l'implication de l'ESS dans le domaine de la protection sociale puisque les OESS sont souvent des organisations composés de membre dont les activités touchent de près ceux et celles qui n'ayant pas accès aux biens et services produits par l'économie orthodoxe. En tant qu'organisation fonctionnant sur la base de leurs membres, elles sont souvent bien placées pour détecter des problèmes économiques et sociaux émergents, des groupes à risques émergents et de nouveaux besoins. La plupart des OESS engagées dans le cadre de programmes de protection sociale :

- gèrent des mécanismes d'assurance, tels que micro-programmes d'assurance maladie ;
- facilitent pour leurs membres l'accès aux mécanismes d'assurance, à l'image des coopératives (coopératives de santé par exemple), mutuelles (mutuelles d'assurance maladie par exemple), associations (syndicats) et institutions de microfinance.



Les OESS de nombreux pays du nord sont des acteurs majeurs dans le domaine des programmes d'assurance maladie. Les mutuelles proposent des programmes compétitifs dans ce domaine (par rapport au secteur privé) ainsi que pour d'autres services complémentaires, tels que la représentation du patient et les services de prévention, l'éducation à la santé, l'information et la consultation pour les membres (AIM, 2008). Ces services complémentaires non seulement autonomisent les patients en leur permettant de prendre de meilleures décisions, mais ils réduisent également les coûts individuels et combinés associés aux dépenses de santé.

Une des priorités des pays en développement consiste à trouver des solutions pour proposer une protection adaptée et efficace aux travailleurs informels et à leurs familles.<sup>2</sup> Pour l'OIT, une stratégie visant à étendre la couverture de la sécurité sociale devrait reposer sur deux types de mécanismes distincts qui permettraient aux individus d'avoir accès aux prestations de la sécurité sociale : i) les personnes obtiennent leur droit aux prestations par les versements de cotisations ; et ii) les droits comprenant un « seuil » de base de sécurité sociale pour tous. Ce seuil pourra être progressivement consolidé en fonction du niveau de développement économique et/ou face aux nouveaux besoins. De concert avec l'Organisation Mondiale de la Santé et d'autres organisations des Nations unies, l'OIT travaille actuellement à l'élaboration d'un concept de niveau minimum de protection sociale qui entend assurer la protection des individus pendant et après une crise. Ce niveau minimum de protection pourrait s'appuyer sur deux éléments centraux contribuant à la réalisation des droits de l'homme :

- services essentiels : assurer la disponibilité et la continuité ainsi que l'accès aux services publics (eau et équipements sanitaires, santé, éducation et assistance sociale axée sur la famille) ;
- transferts sociaux : un ensemble basique de transferts sociaux essentiels, en argent ou en nature, versés pour venir en aide aux pauvres et aux populations vulnérables ; ceci afin d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition et offrir une sécurité de revenu minimum ainsi que l'accès aux services essentiels, parmi lesquels l'éducation et les soins.

Pendant plus de vingt années, les OESS des pays en développement ont proposé, à titre d'exemple, des programmes d'assurance maladie communautaires, en particulier pour les travailleurs ruraux et informels non couverts par les systèmes de sécurité sociale nationaux. Dans certains pays, ces initiatives du domaine de l'assurance maladie ont été intégrées aux programmes d'assurance maladie nationaux. D'autres groupes socio-économique (les enseignants par exemple) ont aussi mis en place des mutuelles de santé afin de bénéficier de programmes complémentaires dans le domaine de l'assurance maladie. On retrouve notamment ce type d'organisations en Afrique Centrale et Afrique de l'Ouest. Ces initiatives s'organisent toujours davantage sous forme de réseaux et fédérations afin de mieux représenter leur mouvement et proposer des services administratifs et financiers de soutien.

### Encadré 5.9 : Projet de loi sur les mutuelles sociales

Les pays membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ont bien saisi l'opportunité que représente l'ESS pour l'avenir. En effet, l'UEMOA a lancé en 2004, en collaboration avec le BIT et la Coopération Française, un vaste projet de législation des « mutuelles sociales » (couvrant les risques liés à la santé, sans exclure une extension vers d'autres risques sociaux : assurance vie, assurance retraite, etc.) pour l'ensemble de la zone UEMOA.

Le travail préparatoire de ce projet législatif a été conduit par le BIT qui a adopté une approche participative (incluant au niveau national les autorités de la santé, les mutuelles de santé et leurs structures d'appui ainsi que les pouvoirs publics) visant à identifier les besoins du secteur et les attentes des acteurs vis-à-vis d'une législation. Ce projet a été mené à terme et le Conseil des Ministres de l'UEMOA a adopté le projet de Règlement portant réglementation de la mutualité sociale au sein de l'UEMOA en juin 2009.

<sup>2</sup> Une mondialisation juste : le rôle de l'OIT, Rapport du Directeur général sur la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation (92<sup>ème</sup> session, 2004).

### Encadré 5.10 : Les programmes d'assurance maladie au Ghana

L'assurance maladie formelle est une réalité relativement nouvelle au Ghana, même si cela fait des décennies que les réseaux traditionnels informels, fondés sur le capital social et la solidarité, assurent un soutien en cas de besoin de soins de santé ou encore de deuil. Malgré la disponibilité des soins de santé, majoritairement contre paiement au point de service, les inégalités croissantes inhérentes au système étaient devenues depuis longtemps troublantes et elles ont amené tout récemment à l'instauration d'un régime national d'assurance sociale (le NHIS).

Trois types majeurs d'assurance maladie existent dans le pays : (1) des régimes d'assurance maladie mutualistes (ou communautaires) de district : tous les résidents du district peuvent y adhérer ; (2) des régimes d'assurance maladie commerciaux privés : il s'agit de régimes privés à but lucratif qui ne sont pas limités à une région ou à un district ghanéens particuliers et tous les ghanéens du territoire couvert peuvent donc y adhérer ; et (3) des régimes d'assurance maladie mutualistes (communautaires) privés : ces régimes servent des groupes de personnes spécifiques (membres, par exemple, d'un club, d'une église ou d'une autre organisation).

Selon les données du siège du NHIS du Ghana, à Accra, en 2008, quelques 12,5 millions de ghanéens, soit 61 pour cent du total de la population nationale (20,4 millions), étaient immatriculés auprès du NHIS (NHIS, 2009). Les effectifs les plus importants, en nombre absolu, se trouvent dans les régions d'Ashanti (2,8 millions), de Brong Ahafo (1,5 million), d'Accra (1,4 million) et de l'Est (1,4 million). Sur le total des personnes immatriculées, quelques 6,3 millions (soit un peu plus de 50 pour cent) sont des enfants de moins de 18 ans, 867 000 (ou 6,9 pour cent) ont plus de 70 ans et 303 000 (soit 2,4 pour cent) sont classés comme « indigents », autant de personnes qui sont en principe exemptées de toute cotisation.

L'expérience du Ghana montre qu'il est possible pour un pays – dont la main-d'œuvre occupée dans l'économie informelle représente 90 pour cent de la main-d'œuvre totale – de résoudre des problèmes comme l'insuffisance de financement, une faible qualité de service ou l'exclusion en instaurant de multiples régimes de protection sociale de santé, allant des régimes communautaires à une assurance-maladie nationale, destinés à différents groupes de population, et en les harmonisant progressivement. L'expérience ghanéenne indique que le fait d'assurer un accès à l'ensemble des citoyens tout en ciblant simultanément les pauvres constitue un facteur de succès déterminant.

BIT, 2010, p. 117

Le VIH/SIDA est une préoccupation importante en matière de protection sociale et d'autant plus dans le cadre de l'Agenda du travail décent. Il n'est pas besoin de rappeler les efforts considérables qui ont été menés par des organisations de la société civile face à la pandémie, et plus spécifiquement ceux des associations et autres organisations à base communautaire, ayant mis en place des dispositifs globaux de prise en charge (psychosociale et médicale) des personnes infectées et affectées par le VIH/SIDA. Dans de nombreux pays, le secteur public s'est clairement inspiré de ces pratiques innovantes pour élaborer les politiques nationales. Les liens devraient être renforcés entre ces acteurs publics et privés dans la prise en charge et la lutte contre le VIH.

## 5.5 Renforcer et étendre le dialogue social

L'OIT définit le dialogue social comme incluant tous types de négociations, consultations et échanges d'information entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun associées aux politiques économiques et sociales. L'objectif principal du dialogue social en tant que tel est d'encourager la formulation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie. Le

### Encadré 5.11 : Venir en aide aux personnes infectées et affectées par le VIH/SIDA en Ouganda

Fondée en 1987, la célèbre organisation TASO en Ouganda a permis à plus de 20 000 personnes vivant avec le VIH d'être mis sous traitement antirétroviral notamment grâce à quelques 1500 agents communautaires vivant avec le VIH/SIDA et qui ont été formés pour conseiller et sensibiliser leurs pairs à l'importance de bien suivre leur traitement. Forte de son action, TASO est devenu un partenaire-clé des politiques nationales de lutte contre le VIH/SIDA en Ouganda et a sans aucun doute contribué à faire diminuer le taux de séroprévalence (toujours estimé à 6,7 % chez les adultes de 15 à 49 ans).

ONUSIDA, 2008 ; [www.tasouganda.org](http://www.tasouganda.org) et SIDACTION/ONUSIDA/OMS, 2005

dialogue social est un facteur décisif de cohésion sociale entre les acteurs de la société. La cohésion sociale peut se détériorer, tout spécialement en période de difficultés économiques, résultante d'une concurrence accrue entre les travailleurs.

De par leurs caractère communautaire, et par conséquent proche des préoccupations des individus et collectivités, les OESS sont souvent bien placées pour détecter des problèmes économiques et sociaux émergents, des groupes à risques naissants et de nouveaux besoins. Les pratiques des OESS, qui se caractérisent par des modes inclusifs et plus transparents de prise de décision et de fonctionnement, développent une culture du dialogue qui pourrait révéler les questions de gouvernance sous un nouveau jour. Les structures tripartites classiques du dialogue social auraient tout intérêt à associer à leurs travaux ou consulter les OESS ainsi que d'autres acteurs de la société civile représentant les populations à risques (femmes, travailleurs migrants, groupes ne disposant pas de protection sociale, personnes ne bénéficiant pas d'un travail décent, etc.). En instaurant une meilleure coopération entre les OESS (coopératives par exemple) et d'autres organisations reposant sur la participation des membres (telles que les syndicats ou les organisations d'employeurs), ces structures peuvent davantage profiter des bénéfices

apportés mutuellement. On peut citer l'exemple des syndicats palestiniens qui mettent en place une interface avec les coopératives dans une perspective de syndicalisation des membres de ces coopératives. Ajoutons que les coopératives peuvent s'attaquer aux problèmes liés à l'informalité, un domaine encore abstrait pour nombre de syndicats qui ne font qu'instaurer une illusion de protection de l'emploi et de sécurité sociale, notamment dans les zones rurales (Bureau régional de l'OIT pour les États arabes).

L'Alliance Coopérative Internationale (ACI) a signé un Protocole d'accord (2003) avec le BIT et jouit d'un statut de consultant lors des sessions tenues par les organes de l'OIT (Conseil d'administration et Conférence internationale du Travail) conformément à la Constitution de l'OIT (Article 12, §3). Au niveau européen, Coopératives Europe (CIT Région Europe) initie diverses actions destinées à améliorer la participation des coopératives dans le dialogue social européen et à gagner la reconnaissance de la Commission européenne en tant partenaire social à l'échelle intersectorielle (Coopératives Europe, 2007).

Les périodes de crises sont assorties de plans de relance et de réformes des systèmes ayant contribué à générer les crises. Pour assurer leur pertinence, la conception et l'élaboration de ces réformes devraient faire l'objet de négociation entre les partenaires sociaux en y associant les acteurs de l'économie, y compris ceux de l'ESS. Cette élaboration commune permet une plus grande adhésion des différentes parties prenantes à ces réformes, ce qui facilite leur mise en œuvre. Dans la même idée, associer les partenaires sociaux et les OESS au suivi et à l'évaluation de ces politiques publiques et autres négociations à l'échelle intersectorielle et sectorielle ; ou au niveau de l'entreprise, ne peut qu'améliorer l'appréciation des résultats et des ajustements à opérer. Des processus récents d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des plans stratégiques de réduction de la pauvreté ont démontré que les OESS – les coopératives en particulier – n'ont pas toujours été associées aux travaux (Develtere & Pollet, 2008) ; ce constat peut s'expliquer par l'absence de structures fédératives (verticales) qui les caractérise parfois. Toutefois, il est particulièrement important de consulter les OESS présentes dans les négociations actuelles de plans de relance, car elles sont, parfois plus que d'autres acteurs de la société civile, ancrées à long terme dans le développement économique et social, et



par ailleurs portées par la confiance de leurs membres, bénéficiaires et usagers.

Il convient enfin d'étendre le dialogue social, en consultation avec les OESS, au-delà du niveau national, à l'échelle supra-nationale et internationale. C'est en négociant à ces niveaux et en instaurant des pratiques novatrices en matière de dialogue social, que nous trouverons des solutions communes à la crise économique et financière à court et à moyen terme.

## 5.6 Principales conclusions

- De par leurs finalités tant sociales qu'économiques et leurs principes de fonctionnement, les OESS sont bien positionnées pour contribuer aux politiques de développement et aux enjeux qui s'y rapportent, tels que les stratégies de réduction de la pauvreté et les Objectifs du Millénaire pour le Développement.
- Elles contribuent ou peuvent contribuer davantage à l'établissement d'un cadre international spécifique, à savoir l'Agenda du travail décent de l'OIT et les quatre piliers sur lesquels il s'appuie : les normes et droits fondamentaux au travail, la création d'emplois et de revenus décents, la protection sociale et le dialogue social.
- En leur qualité d'employeurs, les OESS promeuvent les normes et droits fondamentaux au travail en établissement des mécanismes organisationnels participatifs. Leur rôle vis-à-vis des groupes vulnérables est également déterminant, puisque les droits au travail de ces populations sont souvent occultés (travailleurs informels, travailleurs migrants, travail des enfants).
- Dès lors que les OESS poursuivent des objectifs à la fois économiques et sociaux, elles jouent un rôle majeur en créant et en garantissant des emplois et des revenus décents. Dans le cadre de l'ESS, les coopératives sont depuis des années des employeurs importants dans plusieurs pays au Nord et au Sud. Les OESS apportent aussi une contribution significative dans le cadre de l'accès aux ressources (finance sociale) et la création de marchés (commerce équitable, emplois verts), l'éducation et la formation. Elles offrent encore de nombreuses opportunités de contribuer à la formalisation de certaines unités informelles d'après des structures organisationnelles sociales et solidaires, de même que d'intensifier le développement des économies locales.
- Les OESS des pays du nord sont déjà des acteurs majeurs dans le domaine des programmes de protection sociale (assurance maladie, notamment). Eu égard aux pays du sud, qui manquent cruellement de programmes de ce type, les OESS (par exemple mutuelles, ) s'efforcent de rendre les systèmes de protection sociale efficaces, abordables et accessibles à un large éventail d'individus non couverts par les systèmes de sécurité sociale en place. Dans certains pays, ces efforts accompagnent des réformes globales des systèmes de protection sociale à l'échelle nationale. Les OESS proposent des services novateurs dans d'autres domaines également, à destination par exemple des personnes vivant avec le VIH/SIDA, et contribuent à la mise en œuvre des politiques de santé publique.
- Les méthodes inclusives et transparentes de prise de décision et de fonctionnement des OESS développent une culture du dialogue qui pourrait révéler sous un nouveau jour les questions liées à la gouvernance et au dialogue. Les structures tripartites classiques du dialogue social auraient tout intérêt à associer à leurs travaux ou consulter les OESS ainsi que d'autres acteurs de la société civile représentant les populations à risques. La collaboration entre les partenaires sociaux traditionnels et les OESS pourrait gagner en efficacité si des efforts étaient menés conjointement en réponse aux questions d'économie sociale.

# Bibliographie

- AIM 2008, *New report 2008: "Health system protection today: structures and trends in 13 countries*, AIM, Brussels.
- Aliber, M. and A. Ido (2002), "Microinsurance in Burkina Faso", Working Paper No. 29, Social Finance Programme & InFocus Programme on Boosting Employment through Small Enterprise Development, Geneva: ILO.
- Biety, M. M. (2005), "Maintaining the Security of Client Funds", in M. Hirschland (ed.), *Savings Services for the Poor: An Operational Guide*, Bloomfield, CT: Kumarian Press, Inc.
- Business Dictionary (<http://www.businessdictionary.com/definition/management.html>).
- Churchill, C. and C. Frankiewicz (2006), *Making Microfinance Work: Managing for Improved Performance*, Geneva: International Labour Office.
- Cooperative Europe. 2007. *The Role of Co-operatives in the Social Dialogue in Europe*, Cooperative Europe, Brussels.
- Davis, P. (2004), *Human Resource Management in Cooperatives: Theory, Process and Practice*, Geneva: ILO.
- Defourny, J. and P. Develtere (2009), "The Social Economy: The Worldwide Making of a Third Sector", in J. Defourny, P. Develtere, B. Fonteneau and M. Nyssens (eds.), *The Worldwide Making of the Social Economy: Innovations and Changes*, Leuven: ACCO.
- Develtere, P. (2008), "Cooperative Development in Africa up to the 1990s", in P. Develtere, I. Pollet and F. Wanyama (eds.), *Cooperating out of Poverty: The Renaissance of the African Cooperative Movement*, Geneva: ILO.
- Develtere, P. and I. Pollet (2008), "Renaissance of African Cooperatives in the 21<sup>st</sup> Century: Lessons from the Field", in P. Develtere, I. Pollet and F. Wanyama (eds.), *Cooperating out of Poverty: The Renaissance of the African Cooperative Movement*, Geneva: ILO.
- Fonteneau, B. and P. Develtere (2009), "African Responses to the Crisis through the Social Economy", Working Document for the ILO Regional Conference on 'The Social Economy – Africa's Response to the Global Crisis', Johannesburg, 19-21 October.
- Huybrechts B., Mertens S. & Xhaufclair, V. *Les champs d'interaction entre responsabilité sociale des entreprises et économie sociale. Illustrations à travers la filière du commerce équitable*, Revue Canadienne de Gestion, 2006, vol. 31, n°2, pp. 65-74.
- Hyden, G. (1992), "Governance and the Study of Politics", in G. Hyden and M. Bratton (eds.), *Governance and Politics in Africa*, Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers.
- Hyden, G. and J. Court (2002), "Comparing Governance Across Countries and Over Time", in D. Olowu and S. Sako (eds.), *Better Governance and Public Policy: Capacity Building and Democratic Renewal in Africa*, Bloomfield, CT: Kumarian Press.
- ILO Regional Office for Arab States. 2010. Issue Brief 3: Rural women producers and cooperatives in conflict settings in Arab States. Issue Brief 3: Rural women producers and cooperatives in conflict settings in Arab States, International Labour Office, Beirut, 2010.
- International Labour Office (2008), Declaration on Social Justice for a Fair Globalization, ILO, Genève.
- International Labour Office (ILO). 2004. *A fair globalization: The role of the ILO*, WORLD COMMISSION ON THE SOCIAL DIMENSION OF GLOBALIZATION ESTABLISHED BY THE ILO, Report of the Director-General on the World Commission on the Social Dimension of Globalization, International Labour Conference, 92nd Session, 2004.
- International Labour Office. 2010. *General Survey concerning employment instruments in light of the 2008 Declaration on Social Justice for a Fair Globalization*, Report III (Part 1B), International Labour Conference, 99th Session, Geneva., 2010.
- International Labour office 2002. *The Decent work and the informal Economy*, International Labour Office, International Labour Conference, 90th Session 2002.
- International Labour Office. 2009. *Report I(A) - Report of the Director-General: Tackling the global jobs crisis Recovery through decent work policies*, International Labour Conference (ILC), 98th Session, 2009, 3-19 June 2009, Genève.
- International Labour Office 2010, Extending social security to all. A guide through challenges and options, Social Security Department, International Labour Office, Genève.
- International Labour Office 2010, Global Employment Trends, Januari 2010, International Labour Office, Genève.

- International Labour Office. 2009. African responses to the crisis through the social economy, Working document for the ILO Regional Conference on Social Economy (Johannesburg, 19-21 October 2009).
- International Labour Office. 2009. Cooperating Out of Child Labour: Harnessing the untapped potential of cooperatives and the cooperative movement to eliminate child labour, ILO Cooperative programme, ILO International Programme on the Elimination of Child Labour, International Co-operative Alliance.
- International Labour Office. 2009. Plan of Action for the promotion of social economy enterprises and organizations in Africa, ILO Regional Conference 'The Social Economy – Africa's Responses to the Global Crisis' (Johannesburg, 19-21 October 2009).
- Kim, K. A. and J. R. Nofsinger (2007), *Corporate Governance*, Second Edition, London: Pearson Education International.
- Manyara, M. K. (2004), *Cooperative Law in Kenya*, Nairobi: Rock Graphics.
- Mendell, M. and R. Nogales (2009), "Social Enterprises in OECD Member States: What are the Financial Streams?" in A. Noya (ed.), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, A publication of OECD (Available at: [www.oecd.org/publishing/corrigenda](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda)).
- Nicholls, A. (2009), "'We do good things, don't we?' 'Blended Value Accounting' in Social Entrepreneurship", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, pp. 755-769.
- Norton A., Conway T. & Foster M. 2001. "Social protection concepts and approaches: Implications for policy and practice in international development", *Centre for Aid and Public Expenditure*, Working Paper, n° 143, Overseas Development Institute, London.
- Olowu, D. (2002) "Introduction: Governance and Policy Management Capacity in Africa", in D. Olowu and S. Sako (eds.), *Better Governance and Public Policy: Capacity Building and Democratic Renewal in Africa*, Bloomfield, CT: Kumarian Press.
- Qureshi, Z. (2006), "Governance", in C. Churchill (ed.), *Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium*, Geneva: ILO.
- Schwettmann J. 2006. *The Social Economy and the Decent Work Agenda*, Working Paper, International Labour Office, Genève.
- Thompson, J. and B. Doherty (2006), "The Diverse World of Social Enterprise: A Collection of Social Enterprise Stories", *International Journal of Social Economics*, Vol. 33, Nos. 5/6, pp. 361-375.
- Wanyama, F. O. (2001), "Grass-roots Organization for Sustainable Development: The Case of Community-based Organizations in Western Kenya", *Regional Development Studies*, Vol. 7, pp. 55-77.
- Wanyama, F. O., P. Develtere and I. Pollet (2009), "Reinventing the Wheel? African Cooperatives in a Liberalized Economic Environment", *Annals of Public and Cooperative Economic*, Vol. 80, No. 3.
- World Bank (1991), *Managing Development - The Governance Dimension*, Washington D.C.: The World Bank.
- World Bank. 2009., *Averting a human crisis during the global downturn -Policy options from the World Bank's Human Development Network*, World Bank, Washington.