

COLLECTIF MB ²

Pour une économie alternative et solidaire

Manuscrit achevé durant l'année 2000
2^{ème} version corrigée

COLLECTIF MB²

Pour une économie alternative et solidaire

Ouvrage collectif coordonné par Eric Dacheux

Auteurs : Elisa Brisset
Claire Cartiaux
Gilbert Dif
Christiane Foret
Bernard Garrigues
Ginette Garrigues
Marie-Thérèse Jambut
Sébastien Kanarek
Eric Lavillunière
Jean-Philippe Magnen

Pascal Mullard
Roger Nicolas
Lucile Manoury
Frédéric Magraner
Delphine Pastiaux
Emmanuelle Poix

Ni guide pratique ni ouvrage théorique, ce livre est le fruit d'une réflexion collective menée à partir d'expériences de terrain variées mises en œuvre par des hommes et des femmes aux parcours divers. Cet ouvrage reflète, dans son style d'écriture et dans les thèmes abordés (analyses d'expériences, méthodologies nouvelles, etc.), cette hétérogénéité. Cette diversité des angles d'approche met en lumière les nombreuses facettes de l'économie alternative et solidaire et révèle ainsi la cohérence globale de cette démarche. Cependant, cette diversité ne facilite pas une lecture linéaire et continue du livre. C'est pourquoi, le lecteur est invité à plonger directement dans les textes correspondant à ses propres interrogations. On l'aura compris, le but de ce travail n'est pas d'imposer une vision artificiellement unifiée de l'économie alternative et solidaire. Tout au contraire, il s'agit, par une étude rigoureuse qui respecte la sensibilité de chaque acteur et l'identité du collectif, d'offrir la substantifique moelle de démarches concrètes, singulières et novatrices à tous ceux qui désirent agir dans le sens d'une nouvelle solidarité alliant entraide, convivialité et développement durable. L'économie alternative et solidaire, une utopie ? Oui ! Mais une utopie créatrice qui s'enracine dans l'expérimentation et fleurit dans la réciprocité. Un nouvel humanisme, en sorte.

"Vivre ce n'est jamais se résigner"

Albert Camus

Enfin ! Enfin un livre sur l'économie alternative et solidaire non pas telle qu'on la rêve, mais telle qu'elle existe. Car les auteurs de cet ouvrage l'ont vraiment rencontrée, cette fameuse économie alternative et solidaire. Mieux : ils l'ont faite. Elle est née de leur pratique. Les fiches biographiques des membres du groupe MB² qui parsèment l'ouvrage le montrent à l'envi : des parcours atypiques, marqués par l'insatisfaction des métiers exercés, la volonté de trouver un autre projet de vie, où le travail soit en phase avec les valeurs de solidarité et d'autonomie sur lesquelles tous se reconnaissent et qui constituent le fondement du groupe. Vision utopique, certes, ainsi que le déclare Sébastien, mais qui préfigure "*ce que pourrait être l'économie de demain*". Comme on prouve la marche en marchant, ils ont tenté de prouver que l'économie alternative et solidaire n'était pas un fantasme, et ils l'ont concrétisée : pour l'un au sein d'une structure d'ingénierie sociale axée sur le développement local, pour l'autre à partir d'une CIGALE*. Mêlant témoignage et réflexion, récit et théorisation, le livre est au fond à l'image de ces parcours – atypique – et de cette attente – exigeante.

Il ne faudrait pas masquer les difficultés de l'aventure. Pour ma part, j'en vois deux. La première résulte de l'attitude ouverte, totalement ouverte, des membres du groupe vis-à-vis des porteurs de projets : "*aucune sélection a priori des projets (valides et non valides) ou des porteurs (capables ou non capables)*", telle est la règle, qui correspond

aussi à une des valeurs essentielles communes au groupe. Il s'agit de " *ne pas dévaloriser les apports et compétences extérieurs* ", de n'exclure personne. Ainsi, Claude (dont on nous dit un peu plus loin qu'il semble trop perturbé pour avoir un travail salarié et le garder) rêve de réaliser un coffret de dix CD de poésie, avec des poèmes écrits par sa femme. Juliette a des dons en matière de cuisine asiatique, et Mustapha en matière de Tajines. Tous ces porteurs de projets sont accompagnés : certains passent à l'acte, parfois avec succès - Juliette -, d'autres finissent par prendre conscience que du rêve à la réalité, il y a un fossé parfois infranchissable. En refusant de trier, de sélectionner, en privilégiant " la co-construction ", qui permet au porteur de projet lui-même de prendre conscience du caractère irréalisable ou, au contraire, réaliste, du projet, la démarche des auteurs me paraît essentielle. Elle est, d'une certaine manière, analogue à celle des entreprises d'insertion – il en existe ! – qui, refusant d'écarter (le terme est habituel dans le milieu) les plus " employables ", vont jusqu'au bout de leur projet : il ne s'agit pas de sélectionner, mais de faire le pari que personne n'est de trop, que chacun peut changer, apprendre, s'ouvrir, s'insérer. Le revers de la médaille, chacun le connaît : ces entreprises d'insertion ont de moins bons " résultats " apparents, elles demandent plus de moyens, plus de temps, plus d'énergie, enregistrent plus d'échecs. Est-ce que, en choisissant cette même démarche exigeante, ceux qui entendent promouvoir l'économie alternative et solidaire ne s'exposent pas à des déboires, à des lenteurs, à des échecs qui risquent de remettre en cause l'idée même qu'une telle économie soit possible ? S'il s'agit bien, au fond, de subvertir la société telle qu'elle fonctionne majoritairement, ne faudrait-il pas que les réalisations d'économie alternative et solidaire atteignent une certaine " masse critique ", de sorte qu'elle devienne visible, un peu comme les associations ouvrières du XIX^{ème} siècle ont pu devenir les SCOP lorsque leur nombre les a fait sortir de la quasi-clandestinité et de la marginalité ? Je pose la question, car je ne suis évidemment pas assuré de la réponse : si elle devait trier le bon grain de l'ivraie, la démarche d'économie solidaire risquerait d'y perdre son âme. Mais on voit le dilemme, que les auteurs du livre, curieusement, semblent éviter comme la peste.

Deuxième difficulté : qu'on l'apprécie ou non, c'est l'épreuve du marché qui, finalement, fait le tri. L'économie alternative et solidaire ne parvient à s'enraciner, à se concrétiser, que si elle passe cette épreuve. Un peu comme si, pour contester valablement l'école, il fallait d'abord subir un examen de passage selon les bons vieux critères traditionnels. Paradoxe évident : pour montrer qu'elle est capable de porter d'autres valeurs que celles de l'intérêt et de la compétition, l'économie alternative et solidaire doit s'inscrire dans le marché, qui élimine impitoyablement

ceux qui, en termes financiers, ne sont pas compétitifs, donc pas intéressants. Exemple concret : le REAS 48, qui a joué un rôle important dans l'aventure des MB², est, nous disent les auteurs, “ *un échec économique patent : il a consommé plus de richesses qu'il en a produit* ”. Echec qui n'est qu'économique, faut-il préciser, puisque le REAS 48 a semé des graines, engendré une réflexion, suscité des initiatives. Bref, il s'est montré fécond. Mais si, pour enraciner cette fécondité, il faut vivre de l'air du temps, de la quête de subventions – huit jours d'effort pour 5 000 F. – ou de la capacité militante à collecter des dons, l'expérience devient d'une fragilité évidente. Et c'est d'ailleurs ce que l'histoire retiendra sans doute, de ces innombrables tentatives dont bon nombre, faute de viabilité économique, ont disparu trop tôt et n'ont pas tenu les promesses sociales ou culturelles évoquées. On peut – il faut – contester la dictature de l'économie, dans une société où le marché finit par jouer le rôle du paradis et de l'enfer. Mais le marché est là, et bien là, incontournable comme on dit désormais. Deuxième paradoxe : l'économie alternative et solidaire a entrepris de secouer le cocotier du marché, tout en utilisant le levier même qui a assuré au marché son triomphe quasiment sans partage.

Mais cela n'enlève rien à l'intérêt de cette réflexion-action à plusieurs voix (voies ?) que nous propose le groupe MB².

Denis CLERC
Alternatives économiques

Je passe dans ce siècle
Anonyme et pressé
De voir la Grande Roue
Dans un effet de Balancier
Donner aux oubliés de l'Histoire
La justice et un espoir

Jacques

Notre ouvrage : une recherche-action produite en réseau

On voit bien dans ce premier sous-titre toute la difficulté que nous avons à expliciter simplement notre propos sans utiliser un jargon qui nous écarte de notre but. On dit qu'on veut faire un ouvrage lisible qui permette de mettre les choses au point sur qui on est, ce qu'on fait et le sens qu'on met quand on parle d'économie alternative et solidaire, et pan ! A la première phrase on est déjà langue de bois. Ce ne sera pas la première fois qu'on reprochera aux acteurs de l'économie alternative et solidaire de ne pas être assez clair et accessible, alors pour une fois, on va essayer d'être compréhensible. Une recherche à partir d'actions produites en réseau, ça veut dire que le travail que nous allons vous présenter dans

cet ouvrage est **l'œuvre d'un groupe, les MB²**, qui rassemble une vingtaine de personnes aux expériences personnelles et professionnelles multiples. On y trouve une diversité d'origines sociales, géographiques et professionnelles (cf. les parcours de vie) que nous vivons comme une véritable richesse. On notera que le niveau de formation des composantes de ce groupe est plutôt élevé (études supérieures universitaires ou équivalentes) : certains ont réalisé une longue formation initiale, d'autres ont eu recours à la formation continue pour capitaliser et conceptualiser leurs pratiques. Cela nous donne un premier ciment commun, complété par une certaine convergence de vue sur l'espace "*politique*" qui nous préoccupe et par un partage d'une vision de la vie (le plaisir d'être ensemble et de vivre des moments conviviaux). Cela nous a permis de nous rencontrer depuis 2, 3 voire 4 ans pour les plus anciens, autour du thème de l'économie alternative et solidaire, sans aucune autre contrainte que de se faire plaisir et de le faire partager. Cet ouvrage n'est donc ni un manuel pratique, ni un ouvrage théorique, mais bel et bien comme nous l'avons dit une recherche-action qui reflétera l'hétérogénéité du groupe, des sujets traités, du style et de la forme. Nous avons travaillé collectivement, le groupe faisant part de ses réflexions à chaque auteur de chaque partie, tout en lui laissant l'autonomie de prise en compte des remarques. C'est donc un peu plus qu'une compilation puisque chaque article aura été discuté en groupe. En même temps, chaque partie est signée par les auteurs qui intercalent leur propre parcours de vie pour donner au lecteur les références de celui qui parle. Nous avons essayé malgré l'austérité de certains sujets de donner un caractère vivant à cet ouvrage sans tomber dans le piège de la vulgarisation trop réductrice. Mais cette complexité qui subsiste à la lecture n'est-elle pas le reflet de la complexité du social ? **Notre ambition est de montrer ce qu'est l'économie alternative et solidaire par des personnes qui la font et qui la vivent.**

Cette envie est très certainement née du manque de reconnaissance institutionnelle dont nous souffrons et qui nous place dans une grande fragilité structurelle. Elle a fait germer en nous une envie de s'expliquer plus longuement en témoignant sur nos expériences, afin de pouvoir rassembler autour de nos concepts et de nos pratiques. Il est important pour nous de mettre en accord notre discours avec nos pratiques, ainsi, notre groupe, ouvert, s'appuie sur les ressources des personnes qui se déclarent désireuses de participer (praticiens, chercheurs, chômeurs...) dans le respect des uns et des autres. On ne se place pas sur le terrain de la résistance mais plutôt sur celui de "*l'alter-pouvoir*" : c'est-à-dire que nous ne sommes pas dans la compromission, ni dans l'opposition systématique, mais nous nous reconnaissons plutôt dans une

certaine forme de compromis exigeant, nécessaire pour **construire ensemble une société plus juste, plus solidaire et plus équitable**. Cela nous conduit à agir sur le terrain du politique, en plaçant l'être humain au cœur de nos préoccupations. Pour nous, l'économie alternative et solidaire est un véritable processus d'expérimentation créatrice, alliant réflexion sur la place de l'homme dans l'économie et la mise en œuvre de projets concrets. De ce fait, on parlera d'expérimentation sociale en dépassant le simple discours critique du système libéral. On mettra alors en exergue une économie relationnelle et territoriale. Relationnelle parce qu'elle se fonde sur la co-construction de l'offre et de la demande, réclame de la confiance et de l'entraide et ne se conçoit que dans un projet collectif. Territorialisée, elle prend appui sur les richesses humaines d'un territoire, met en relation tous ceux qui désirent contribuer à son développement et offre un cadre d'action permettant de canaliser les énergies. Nous allons par la suite nous expliquer sur tout cela et nous l'étayerons à l'aide d'exemples concrets vécus par des membres des MB².

Il est important pour nous de nous situer dans une **logique de développement économique et social citoyen** que la banalisation du concept d'économie solidaire a quelque peu noyé au milieu de l'insertion par l'économique, l'économie sociale ou l'économie alternative. Nous nous sentons héritiers des bases historiques et idéologiques de l'économie sociale et encore plus du mouvement de l'économie alternative et solidaire en France. Et en même temps, on veut montrer qu'il existe des alternatives qui permettent à la fois de rompre avec l'idéologie du marché et de dépasser les critiques trop réductrices de cette idéologie en allant plus loin dans la pratique. Notre rupture est mûrie et donc conscientisée. Il s'agit donc pour nous de faire connaître et partager nos expériences, d'en relater quelques-unes, de faire état de notre questionnement sur l'alternatif et de le rendre lisible. Avant de vous plonger dans le cœur de ce livre, qui débute sous l'angle d'un éclairage historique, je voudrais préciser les objectifs que nous avons dans cette démarche. **Notre objectif est de questionner nos pratiques** et d'en faire une analyse critique, de **conceptualiser notre pensée** exprimée sur le terrain au sein de l'économie alternative et solidaire, de transmettre une expérience et de **la faire partager à d'autres**. L'ouvrage est composé d'une première partie sur l'histoire, les définitions et les valeurs de l'économie alternative et solidaire et d'une deuxième partie constituée de pratiques d'acteurs. Nous avons intercalé les réactions transversales des "*p'tits nouveaux*" des MB², comme regard interne et critique de nos propres propos. Elles devraient parler aux plus sceptiques...

Pour finir cette introduction par une formule significative de notre état d'esprit, on dira que pour nous il était important de

“ s’entraprendre et d’entreprendre ensemble ” ; ce qui nous permet d’évoquer, au-delà du contenu militant et professionnel, la convivialité nécessaire et le plaisir que nous avons à passer des moments en commun. Dans cet ouvrage, nous souhaitons insister sur cette valeur fondamentale qu’est la fraternité sans laquelle nous ne pourrions pas librement et équitablement construire ensemble.

0 **PREMIERE PARTIE :**
1 **L'économie alternative et**
 solidaire
fruit d'une réflexion collective

L'économie alternative et solidaire est le fruit d'une pluralité de réflexions. Au premier rang desquelles, celles des chercheurs. C'est, en effet, Jean-Louis Laville et Bernard Eme du CRIDA (Centre de recherche et d'information sur la démocratie et l'économie) qui, en France, ont forgé et popularisé le concept "d'économie solidaire". Cependant, dans ce domaine, comme dans les autres secteurs de la vie sociale, les scientifiques n'ont pas le monopole du savoir. Des acteurs alliant réflexions théoriques et expérimentations pratiques ont, au sein du REAS (Réseau pour une économie alternative et solidaire), essayé de cerner les contours de l'économie alternative et solidaire. Mais cette dernière ne se laisse pas facilement saisir car elle est une démarche, un chemin qui se trace au fur et à mesure que les acteurs avancent ou trébuchent. C'est pourquoi, les textes qui suivent n'ont pas l'ambition de présenter une vision complète et définitive de l'économie alternative et solidaire. Plus modestement, ils proposent un "arrêt sur image", une prise de distance critique et réfléchie sur des actions militantes menées depuis plusieurs années. Ce regard, interne et distancié, diffère du regard du chercheur, mais ne le nie pas. Par un jeu de miroir inversé, l'acteur tend au chercheur l'image de pratiques qui se nourrissent de théories scientifiques. Dès lors, l'image présentée au lecteur n'est pas figée, numérisée, objective. C'est un tableau impressionniste qui rend compte de la réalité de manière subjective et sensible en laissant au regard la possibilité de recréer, de devenir à son tour acteur du phénomène représenté. Le tableau peint, dans cette première partie, est un triptyque qui tente de rendre visible les valeurs qui animent les auteurs de cet ouvrage. Le premier "tableau" met en lumière les filiations historiques de l'économie alternative et solidaire. Le deuxième poursuit cette recherche sur les valeurs de l'économie alternative et solidaire en proposant une définition contemporaine de cette démarche. Le troisième chapitre termine ce travail d'investigation en montrant comment les valeurs de l'économie alternative et solidaire conduisent, concrètement, à mettre en place une autre approche de l'accompagnement des porteurs de projet. L'aller et retour entre présent et passé, valeurs et pratiques, groupe et individu, en un mot la construction d'une identité propre à un mouvement social, constitue donc l'enjeu de cette première partie.

3 **CHAPITRE 1***
4 **L'AUTRE ECONOMIE :**
UN PROJET ALTERNATIF AUX MODELES DOMINANTS

En cette fin de siècle, l'échec des économies socialistes, le déclin du mythe de "l'Etat-Providence", la mondialisation célèbrent le triomphe de l'économie capitaliste de marché. Outre l'injustice et l'accroissement des disparités mondiales, le système actuel engendre la destruction du lien social et de l'environnement, aussi bien dans les pays du Nord que dans les pays du Sud. Paradoxalement, la croissance des richesses amène la pénurie du travail salarié. Une fraction croissante de la population se trouve donc exclue de l'emploi et du partage de ces richesses. La logique de compétition, poussée à l'extrême, n'est plus vraiment régulée par la logique de solidarité ; ce qui se manifeste par un désengagement croissant de l'Etat. Depuis l'après deuxième guerre mondiale, le système reposant sur la dualité Etat-marché nous est présenté comme idéal. Mais il répond de moins en moins aux besoins de tous. Ainsi, les dysfonctionnements sociétaux sont profonds, le chômage est structurel et la pauvreté et la misère deviennent criantes :

"Le siècle qui devait accoucher de toutes les émancipations est en train de finir comme un crépuscule mélancolique. Les expériences

*édacteurs principaux : Eric L. et Jean-Philippe.

révolutionnaires ont tragiquement échoué, et le capitalisme, sous sa forme du libéralisme à outrance, paraît désormais aussi inévitable que le coucher du soleil, qui plonge dans l'ombre des millions d'hommes et de femmes auxquels on demande de se résigner, et pourtant... ” [Benasayag, 1997].

Depuis une trentaine d'années, on assiste à la résurgence d'un mouvement prônant une “ *autre économie* ” et revendiquant l'existence d'un troisième secteur économique aux côtés de l'Etat et du marché. On parle même de l'émergence d'une nouvelle radicalité qui s'appuie sur une autre approche de certaines des valeurs républicaines : “ *une pratique de la liberté toujours en actes, ici et maintenant, et qui ne sera plus simple promesse* ” [Benasayag, 1997]. Cette “ *autre économie* ” puise son inspiration dans trois courants : l'économie sociale, l'économie alternative et l'économie solidaire, courants qui se complètent dans leurs objectifs et finalités et se succèdent historiquement. Nous insisterons sur le premier, l'économie sociale, et les éléments historiques qui s'y rattachent, principale base, aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècles, des tentatives de rapprochement des sphères économique et sociale. Puis, nous évoquerons les deux autres courants, l'économie alternative, mouvance plus socio-politique qu'économique qui s'affiche clairement en rupture avec l'idéologie dominante du marché, et l'économie solidaire, qui rassemble une nouvelle génération d'acteurs réinvestissant les voies du changement social par la base. Dans une deuxième partie, nous tenterons de définir un quatrième courant, l'économie alternative et solidaire, qui a puisé sa source dans l'histoire de l'économie alternative et pris son essor dans le sillage de l'économie solidaire. Nous la caractériserons à travers l'histoire de trois organisations qui s'y sont référés ou s'y réfèrent, l'Agence pour Le Développement de l'Economie Alternative (ALDEA), le Réseau de l'Economie Alternative et Solidaire (REAS) et le collectif MB².

I.1 Histoire des courants de l'*autre économie*

I.1.1. L'économie sociale

L'économie sociale trouve ses racines dans le compagnonnage, principale forme d'organisation professionnelle au Moyen-Age. Le compagnonnage s'attachait à amener l'homme au plus haut niveau de ses possibilités. Par la formation, l'initiation et la prise en charge matérielle, il s'appuyait déjà sur une règle souveraine : la solidarité. Plus tard, au XIX^{ème} siècle, nous sommes à la période des grands précurseurs de l'économie sociale : Charles Fourier (1772-1837), philosophe et économiste français, Robert Owen (1771-1858), socialiste anglais, et

Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865), socialiste français. Fourier élabore un projet de réforme économique, sociale et humaine. L'organisation sociale qu'il prône a pour centre le "phalanstère", petit groupe de travailleurs associés en une sorte de coopérative par actions. Constitué de personnes aux caractères différents, il doit conduire vers l'harmonie universelle. Fourier ne pourra pas réaliser son projet, mais le fouriérisme aura ses adeptes.

Owen, quant à lui, applique avec succès, un programme de réformes visant à l'amélioration de la situation des ouvriers de son entreprise dans le textile. Cherchant à étendre son expérience, il propose dans ses deux ouvrages, "Nouveaux points de vue sur la société" et "Essais sur la formation du caractère humain" (1812), un plan de transformation de la législation sociale du travail. Puis, il tente de fonder en Amérique une colonie communiste ("New Harmony" en Indiana). De retour en Angleterre, il expose dans un périodique ("The New Moral World", de 1836 à 1844) ses théories communistes et utopiques.

Enfin, Proudhon suscite de vives réactions dans la bourgeoisie avec son ouvrage "Qu'est-ce que la propriété?" (1840) dans lequel il porte la main sur le sanctuaire économique qu'est le droit de propriété et fait du travail le seul capital réel. Mais, très vite, il nuance ses attaques, cherchant moins, dès lors, à supprimer la propriété privée qu'à en atténuer les abus, moins à anéantir le système capitaliste qu'à le réformer et à concilier la bourgeoisie au prolétariat, s'en prenant notamment vivement aux théories communistes dans "La Philosophie de la Misère" (1847). Il est par ailleurs considéré comme le père de l'anarchisme et est le fondateur du système mutualiste, du syndicalisme ouvrier et du fédéralisme.

Pourtant, ceux qui ont véritablement défini les bases de la coopération et de l'économie sociale et qui ont concilié le mieux idéal social et rigueur de gestion, sont sans doute les "Equitables Pionniers de Rochdale"¹: "L'expérience de Rochdale est en général, considérée comme la source du mouvement coopératif, car elle contient déjà l'ensemble des principes à partir desquels se développera ensuite la coopération" [Bidet, 1997, p 26]. Nous trouvons donc les fondements historiques de l'économie sociale dans la première moitié du XIX^{ème} siècle. Des courants de pensées associationnistes issus du socialisme, et du christianisme social proposent différentes visions d'une autre société post-révolution. Ces visions occupent le terrain politique et s'interposent comme des espaces publics de débat. Après l'échec du mouvement social

¹. Les habitants de Rochdale (Grande-Bretagne) sont identifiés comme étant les premiers (1844) à avoir eu recours à un système de (re) distribution coopératif de mieux-être social.

et la répression de juin 1848, la dimension politique de l'organisation du travail cède le pas à une dimension économique marchande dans laquelle la société de capitaux en devient l'institution centrale. L'économie sociale, caractérisée par les nouvelles pratiques sociales de la première moitié du XIX^{ème} siècle restera dans la clandestinité jusqu'à la fin de ce siècle. Ce sont les lois de 1884, sur la liberté syndicale, et celle de 1901, sur la liberté d'association qui lui donneront une première reconnaissance officielle. Deux courants, respectivement représentés par le mouvement ouvrier et par les partisans des pratiques coopératives et mutualistes, s'opposant à la fin du XIX^{ème} siècle, vont par la suite converger sur le thème de l'économie sociale, à travers la personnalité de Charles Gide (1847-1932)², oncle d'André Gide (l'écrivain). Fondateur de l'association protestante pour l'étude et l'action sociale (1887), il fut l'un des principaux théoriciens du corporatisme, dans son action au sein de l'Ecole de Nîmes³. Son idée était de transformer, dans son principe même, l'ordre économique, en faisant passer le gouvernement économique des mains des producteurs à celles des consommateurs et en abolissant le profit et tous les prélèvements parasites d'où naissent les grandes fortunes, en établissant partout le juste prix. Son action s'est profondément inspirée des thèses de Léon Bourgeois (1851-1925)⁴ qui prônait un réformisme qui donna lieu à diverses mesures sociales telles, la loi sur les retraites ouvrières ou la démocratisation de l'enseignement secondaire.

La première moitié du XX^{ème} siècle se découpe en deux périodes dans l'histoire de l'économie sociale. La première période, jusqu'en 1920, est très en lien avec le dynamisme de l'économie sociale de la fin du XIX^{ème} siècle. Cependant, à cette période, on peut parler d'une institutionnalisation de l'économie sociale dont découlera une usurpation de ses spécificités. En effet, en prenant l'exemple des mutuelles, et à partir de la reconnaissance des sociétés de secours mutuelles territoriales en 1852, les assurances mutuelles agricoles obtiennent un statut en 1900. Le mouvement mutualiste impulse l'assurance retraite, vers 1910, embryon du système de protection sociale obligatoire, qui sera organisé en système paritaire tout en excluant les mutuelles de sa gestion...Le développement

2. Gide est l'auteur de plusieurs ouvrages de référence, dont "*Principes d'économie politique*" (1884), "*La coopération*" (1902), "*Les sociétés coopératives de consommation*" (1910).

3. C'est sous ce nom que l'histoire désigne le petit cénacle de propagandistes du système et de la morale coopératives. Ils contribueront plus que tous les autres à donner une forme et une constitution au mouvement coopératif français.

4. Député radical, plusieurs fois ministre et président du Conseil, président du Sénat, il est l'auteur de l'ouvrage, "*Un essai d'une philosophie de la solidarité*" (1902), dans lequel il élabore la doctrine du solidarisme, "*tiers-chemin entre le collectivisme et le libéralisme*".

des caisses locales de crédit agricoles, à la même époque, participe à la transformation et à la structuration du milieu rural. A partir de 1912, sont reconnus les coopératives de consommation (reconnaissance officielle en 1917), simultanément à un fort développement des coopératives de production (cf. action de Charles GIDE). On peut parler d'enracinement coopératif conséquent à la révolution industrielle. Dans le secteur du crédit, c'est enfin la reconnaissance des banques populaires. A partir de 1920 et jusqu'en 1947 (date de la loi sur les coopératives), c'est la deuxième période. L'économie sociale trouve une véritable assise et commence à se structurer (création en 1938 de la confédération des coopératives de consommation) et accède aux financements publics dans les domaines économiques et sociaux concernés. Dans la vie associative, c'est le moment d'une forte laïcisation et d'une démocratisation des patronages. Enfin, dans le champ de l'assurance sociale, le mutualisme nourrit l'Etat-Providence, en lui inspirant les assurances sociales obligatoires (au-delà des systèmes de retraite, en 1930) et la sécurité sociale en 1945.

L'après-guerre fut une période où le terme d' "*économie sociale* " ne fut plus guère utilisée. Cette période (appelée les "*Trente Glorieuses* ") favorisera le développement et la structuration des coopératives et des mutuelles, chacune sur leur champ d'action. Le terme d' "*économie sociale* " resurgira dans les années 70 à la faveur de la crise économique émergente. En cette période, la confiance en l'Etat-Providence se dégrade et l'intérêt porté à l'économie sociale revient. En 1970, les coopératives et les mutuelles prennent l'initiative d'un premier rapprochement pour une reconnaissance de leurs spécificités et une représentation commune de leurs intérêts. En 1976, la mouvance associative les rejoint. Les trois familles se regroupent alors au sein du Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives (CNLAMCA). En 1980, ce comité rédige la charte de l'économie sociale où le secteur coopératif est présenté comme un secteur économique à part entière, au même titre que le secteur privé ou le secteur public. Au début des années 80, l'économie sociale prend une place de choix dans les politiques publiques ; une délégation ministérielle à l'économie sociale, le conseil national de la vie associative (CNVA), l'institut de développement de l'économie sociale (IDES) et le centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale sont créés. Elle croise également la question du territoire. Les lois de décentralisation de 1982 l'associent au développement local. En 1984, un secrétariat d'Etat de l'économie sociale et du développement local voit le jour. En 1989, la Communauté Economique Européenne (CEE) lui donne une nouvelle légitimité en reconnaissant le rapprochement entre les coopératives, les mutuelles et les

associations : “ *Se trouvent réunies sous le terme d'économie sociale des organisations relevant du champ économique, qui produisent des biens et des services marchands, mais aussi non marchands* ” [Bidet, 1997, p 49]. Plus tard, en 1995, dans une communication au conseil des ministres, elle reconnaît l'originalité du regroupement initié en France en permettant la création du comité consultatif des coopératives, mutuelles, associations et fondations. Mais, dès le début des années 90, ces organisations ont commencé à être évaluées au regard de leurs performances et de leur fonctionnalité sur le marché. Leur sociétariat s'est modifié, s'ouvrant même à des actionnaires non participants, dont la motivation était : “ *Au regard des espérances qu'elle avait pu susciter au XI^x siècle, quand les utopistes y voyaient le moyen de répliquer aux dérapages de l'ère industrielle, son influence serait devenue négligeable. Fruit d'une monstruosité conceptuelle, elle associerait la carpe et le lapin, les entreprises coopératives avec les mutuelles de santé, les assurances et les banques avec les associations. Pis, méprisable, voire usurpatrice, elle aurait fini par renier ses dogmes fondateurs et se complairait maintenant dans les délices de l'économie de marché* ” [Lebaube, 1999, p 1]. Cependant, un certain nombre de barrières juridiques protègent les coopératives et les mutuelles de ce risque d'absorption par le marché. En effet, celles-ci ne peuvent changer de statut sans l'accord de leurs adhérents ou sociétaires, et sans l'aval de la tutelle ministérielle.

Le dynamisme de l'économie sociale du XIX^{ème} siècle et du début du XX^{ème} siècle a été l'expression d'une culture de classe très forte, d'une identité collective solidaire à partir d'institutions démocratiques autonomes, les syndicats, les partis ouvriers, les mutuelles et les associations. Le mouvement de l'économie sociale a pris sa dimension de levier de transformation sociale à cette époque-là. En cela, il a eu une contribution significative à la construction de l'Etat social de la fin du XIX^{ème} siècle à 1970 comme l'affirment Favreau et Levesque⁵ qui nomment cette période, celle de “*l'Ancienne économie sociale*”. Ils lui font succéder celle de “*la Nouvelle économie sociale*”, émergeant au milieu des années 1970, sous la poussée de mouvements sociaux (associatifs, écologistes, femmes), coïncidant avec l'apparition de nouvelles demandes sociales, liées aux situations nouvelles de chômage et d'exclusion sociale. Sans être considérée comme un modèle alternatif global, “*la Nouvelle économie sociale*” contribue alors à renouveler

⁵. Louis Favreau et Benoît Levesque, professeurs de sociologie à l'Université du Québec à Hull pour le premier, à Montréal pour le second, ont écrit de nombreux articles sur les mouvements sociaux et ouvriers, et sur les coopératives. Ils ont tous deux travaillé sur les thèmes de l'économie sociale et du développement communautaire.

certaines pratiques socio-économiques dans une perspective de démocratisation de l'économie et de la société.

JEAN-PHILIPPE

0 Né en juillet 1967 à Paris, Jean-Philippe a vécu une enfance et une adolescence explosives, faites de grandes joies mais également de questionnements identitaires profonds. N'ayant jamais été considéré comme un " bon " élève, il a longtemps cru pouvoir faire carrière dans le basket-ball. A 17 ans, il quitte donc la région parisienne et sa famille pour Dijon et le centre de formation du grand club de la ville. Rapidement, il s'aperçoit que la voie est étroite. A 20 ans, il obtient un bac B in extremis. Pendant deux ans, il suit alors une formation commerciale puis, sans que ce soit un choix réfléchi, il se lance dans la vie active. Dans ce cadre-là, il découvre d'autres villes (Besançon, puis Strasbourg).

2 C'est alors que son envie de changement devient trop forte...

3 En 1992, il démissionne de son poste d'ingénieur commercial dans l'informatique pour se lancer dans un projet de création d'une structure associative. Avec un ami d'études, il crée, sur Dijon et le centre de formation du grand club de la ville. Rapidement, il s'aperçoit que la voie est étroite. A 20 ans, il obtient un bac B in extremis. Pendant deux ans, il suit alors une formation commerciale puis, sans que ce soit un choix réfléchi, il se lance dans la vie active. Dans ce cadre-là, il découvre d'autres villes (Besançon, puis Strasbourg).

4 Cela lui permet de travailler à la réconciliation des sphères économique et sociale, et de vivre dans l'héritage passionnant d'un père entrepreneur capitaliste et mère sociale, et celui d'une mère, assistante sociale, puis formatrice de travailleurs sociaux. Durant les trois premières années d'activité, l'association développe des actions visant à l'insertion dans l'emploi de personnes demandeuses d'emploi. Très vite, l'insatisfaction gagne l'équipe et les bénéficiaires conscients de l'inefficacité durable des solutions apportées, de type " pansement social ".

5 De nouvelles pistes d'évolution sont alors explorées pour passer de cette logique de réparation sociale à une logique de développement durable et solidaire. Les rencontres avec le REAS (Réseau de l'Economie Alternative et Solidaire) s'intensifient en 1995 et donnent aux membres d'Espace Développement une réelle envie d'entreprendre " autrement ". Cette phase de trois années sera celle du montage d'actions d'innovations socio-économiques (comme des pôles d'économie solidaire) favorisant l'émergence d'activités d'utilité sociale et collective sur les territoires. En 1998, avec une volonté de compléter sa formation théorique sur le sujet et conscient de l'enjeu pour ses choix d'orientation à venir, Jean-Philippe se lance dans un troisième cycle universitaire (DESUP) en économie et développement local et rédige un mémoire sur " l'émergence d'un développement alternatif en France ".

6 Plus récemment, en famille (avec sa femme et son fils), il s'installe à Nantes, une rupture géographique, choisie collectivement, qui lui ouvre d'autres horizons de vie et de nouvelles possibilités de rencontres personnelles et professionnelles...sans que son envie d'agir pour une société plus humaine et plus solidaire n'ait été altérée.

1.1.2. L'économie alternative

L'économie sociale se définit comme une alternative aux économies d'Etat et de marché. Sur ce point, l'économie alternative la rejoint. Mais l'économie alternative se distingue de l'économie sociale par une approche socio-politique nettement en rupture avec les formes dominantes. Le mouvement alternatif a une histoire qui démarre après la deuxième guerre mondiale, mais a pris son envol politique au moment des événements de mai 1968. Il s'est rapidement divisé en quatre courants. Le premier s'inspirait de l'anarcho-syndicalisme et, en particulier des écrits

de Proudhon et Fourier. Le second, que l'on peut appeler celui des *"chrétiens de gauche"*, remettait à l'honneur et en pratique les notions de partage et de vie communautaire. Le troisième était lié à l'écllosion du mouvement *"hippy"* de la jeunesse américaine, symbolisé par la *"contre-culture"*. Le quatrième, et dernier, est *"celui qui fut créé pendant la révolution culturelle chinoise, vue à travers des yeux européens"* [Adam, 1982, p 11]. De 1968 à nos jours, on peut distinguer quatre périodes dans l'histoire de l'économie alternative. Même si elles se chevauchent, il apparaît nécessaire de les présenter séparément ; *La théorie du détour* (de 1968 à 1973) est la première période. Pendant cette période, les entreprises alternatives, principalement les librairies et les sociétés d'édition, insistent sur *" la nécessité de créer par la pratique une conception nouvelle du monde et de la rendre hégémonique... le changement politique suivra le changement social et culturel..."* [Adam, 1982, p 11]. *"Le refus du politique"* (de 1972 à 1976) est la deuxième période. Durant cette deuxième période, dans un esprit de contre-pouvoir, des groupes de gauchistes donnent naissance au mouvement communautaire français. Leur but est alors davantage de changer leur vie que de bouger la société :

"Comment rechercher de nouvelles relations avec l'autre, soi et son corps ?" [Adam, 1982, p 11]. C'est le temps des communautés rurales en Lozère et en Ardèche, et d'un refus du politique. *"Vivre mieux ici et maintenant"* (de 1975 à 1982) est la troisième période. Cette période est profondément marquée par l'esprit de lutte et de résistance, illustré par l'action des paysans du Larzac qui veulent *"vivre mieux ici et maintenant"*. A cette époque, les démarches alternatives revendiquent le droit à la différence, tout en manifestant l'envie d'échanger avec la collectivité dans son ensemble. L'approche politique semble plus mature. *"Au cœur plutôt qu'à la marge"* (de 1981 à 1999) est la quatrième période. Elle se caractérise par le retour des *"alternatifs"* au cœur de la vie politique avec, pour symbole, la place croissante reconnue au mouvement écologique, aujourd'hui partie prenante du gouvernement français. Parallèlement à cette évolution, des réseaux ou groupements communautaires continuent de mener un combat pour *"vivre et travailler autrement"*, mettant en œuvre des pratiques nouvelles (l'ALDEA, puis le REAS, les Systèmes d'Echanges Locaux (SEL*), les éco-villages, des collectifs prônant les énergies renouvelables...). Ces pratiques alternatives ont des caractéristiques communes. Elles proposent des modes alternatifs de consommation, de production et de comportement (technologie à visage humain, faible consommation d'énergie, nouveaux choix alimentaires...). Toutes ces expériences vont dans le sens de l'auto-production, de l'autosubsistance, du troc ; en cela, elles favorisent le

contrôle de la communauté sur son environnement et en quelque sorte sur son destin. La création d'entreprises alternatives est l'expression d'une exigence croissante d'autonomie et de liberté, la manifestation d'un bouleversement des mœurs, d'une volonté de travailler autrement sans hiérarchie avec une implication plus forte des travailleurs, en recherchant une rentabilité autre que financière. Les pratiques alternatives refusent de penser la bureaucratie et la hiérarchisation comme réalités structurantes du fonctionnement collectif. Elles sont à l'origine de nouvelles formes de travail associé, comme les coopératives de travail. Nées avec le souci de critiquer des modes d'organisation hiérarchiques, elles ont la volonté de répondre à de nouvelles demandes sociales. Il est illusoire de définir ces alternatives comme un secteur économique dit alternatif qui contaminerait peu à peu l'ensemble du système... Ces expérimentations ont valeur de laboratoire d'un nouveau mode de pensée et d'organisation sociale. Dans cette visée, l'alternative implique de penser de nouveaux rapports, de nouvelles interactions entre économique et non économique, marchand et non marchand, monétaire et non monétaire, travail rémunéré et travail non rémunéré. Cette position rejoint l'idée de "*mouvance alternative*", une mouvance transversale et pluridisciplinaire, plus large que "*l'économie alternative*". On retrouve l'économie alternative, son idéologie, ses pratiques, ses membres, dans les autres mouvements de "*l'autre économie*". Que ce soit par l'entrée thématique ou l'entrée idéologique¹, la mouvance alternative renvoie à une "*lame de fond*" qui questionne tous les pans de notre société avec comme projet majeur: "*comment mieux vivre ensemble ?*".

1.1.3. L'économie solidaire

Si l'économie sociale est historiquement située au milieu du XIX^{ème} siècle, on peut retrouver les sources de l'économie solidaire peu après la Révolution française. Leroux (1797-1871), socialiste français, inspira une nouvelle forme économique basée sur la solidarité, une économie qu'il appelait "*fraternelle*", en référence à l'une des trois valeurs de la République post-révolution, qui questionnait politiquement le développement de l'économie de ce début du XIX^{ème} siècle. Ce modèle se plaça en contestation de la conception utilitariste ("*l'intérêt individuel prime sur le reste*") et de la conception marchande ("*l'économie de marché va adoucir les rapports humains par une nouvelle conception de l'échange, le commerce*"). La résurgence de l'économie solidaire au

¹ Parmi les chantiers actuels de l'économie alternative, nous trouvons : le développement de nouvelles compétences sociales, le développement durable, les alternatives au fonctionnement dans les structures du marché.

milieu des années 70 est un réel prolongement de l'économie sociale du XIX^{ème} siècle. Elle réapparaît dans un contexte de crise économique forte et repose la question de la régulation étatique après la fameuse période des "Trente Glorieuses". Elle se structure pour combattre plus globalement certains dysfonctionnements sociétaux :

- les droits fondamentaux ne sont plus garantis pour tous,
- les inégalités s'accroissent,
- le lien consommation-profit-investissement-emploi ne fonctionne que pour une minorité des personnes de la planète,
- la puissance publique éprouve de plus en plus de difficultés à gérer la redistribution des richesses,
- les sommes d'argent injectées dans la lutte contre le chômage et l'exclusion sont sans effets structurels,
- les dégâts écologiques sont flagrants.

Depuis quelques années (début des années 90), de nombreux événements (Symposium de Lima en 1997, Rencontres mondiales de l'économie solidaire au Québec en 1998), des écrits collectifs (Les deux Appels pour l'économie solidaire en 1995 et 1997) et divers articles ou reportages (Témoignage Chrétien, Alternatives Economiques, France 2, Le Monde Diplomatique) traitent de l'économie solidaire et la présentent comme une troisième voie en complément des voies royales du marché et de l'Etat. De plus, de nombreuses organisations (entreprises de l'économie sociale, réseaux alternatifs, partis politiques, structures de l'éducation populaire, organisations culturelles, réseaux de lien Nord-Sud...) se retrouvent derrière ce courant que l'on peut qualifier de transversal. Des pratiques se mettent donc en œuvre :

- les Régies de quartier,
- les Pôles d'économie solidaire,
- les services de proximité,
- les outils de financements alternatifs et solidaires,
- les Réseaux d'Echanges Réciproques de Savoir (RERS),
- le commerce équitable...

Les initiatives de l'économie solidaire ne relèvent jamais complètement ni de l'économie de marché ni de la solidarité étatique, mais émergent à travers la mise en place de "lieux permettant aux personnes de prendre la parole, de débattre, de décider et de mettre en œuvre des projets économiques adaptés aux contextes dans lesquels ils émergent" [Laville & Eme, 1997, p 50-51]. L'économie solidaire propose donc une redéfinition des rapports entre l'économique, le social et le

politique. De ce fait, elle est constamment en mouvement et rassemble une pluralité d'acteurs, qui, sans avoir nécessairement les mêmes références idéologiques, se rejoignent dans le faire et l'agir solidaires. Depuis une dizaine d'années, plusieurs travaux de recherche ont été amorcés sur ces pratiques de l'économie solidaire. Ces travaux ont défini les caractéristiques de l'économie solidaire, cette nouvelle forme d'action sociale. Tout d'abord, elle se caractérise par la construction conjointe de l'offre et de la demande entre les professionnels et les usagers, mais également par l'hybridation des ressources entre économie marchande (secteur privé), économie non marchande (secteur public) et économie non monétaire (fondée sur le principe de réciprocité), enfin plus globalement, elle revendique une extension de la démocratie économique. L'économie solidaire insiste donc sur la dimension collective des projets qui répondent à des besoins non-satisfaits par le marché et l'Etat.

1.2 L'Economie Alternative et Solidaire : de l'ALDEA au MB²

Il est assez difficile de définir l'économie alternative et solidaire car elle ne constitue pas, à proprement parler, un cadre théorique figé et clairement identifié. Il n'existe aucun ouvrage de référence absolue, ni à proprement parler de pensée constituée. C'est un mélange de critiques de la société contemporaine, de l'économie politique productiviste et de réponses à la crise qui s'inspire de la tradition marxiste, du mouvement associationniste, de l'économie sociale, et plus récemment des mouvements alternatifs des années 70 comme nous avons pu l'observer précédemment. Historiquement, l'économie sociale s'est constituée par auto-organisation de personnes, au sein d'un mouvement ouvrier en situation de survie permanente, qui généra la création des coopératives, des mutuelles, des associations, en réaction vive aux exigences excessives de l'économie capitaliste industrielle. Dans une certaine mesure, l'économie alternative et solidaire réactualise le projet initial de l'économie sociale. Bien que des différences résident entre les types de solidarité mis en œuvre et les groupes investigateurs, les deux mouvements se font écho. Alors que l'économie sociale était surtout une réponse à la dégradation de la condition salariale, l'économie alternative et solidaire témoigne d'une volonté de répondre à une nouvelle pénurie : l'insuffisance d'offre de travail par rapport à la demande, en luttant contre l'isolement et l'exclusion, en démocratisant l'initiative économique et en valorisant les réseaux locaux. C'est un espace pour l'initiative économique réappropriée par les hommes et les territoires, porteuse des valeurs d'utilité sociale, de solidarité, d'égalité, de partage, d'autonomie et de responsabilité.

1.2.1. Les sources de l'économie alternative et solidaire

L'économie alternative et solidaire trouve son enracinement dans les nombreux mouvements dits " *alternatifs* " des années 70-80, tel l'ALDEA, qui remettent en cause l'économie classique, fondée sur un productivisme menaçant à la fois l'humanité et la planète. Ensuite, avec la crise structurelle des années 80-90, on voit apparaître la création de nouvelles initiatives cherchant une réponse face à la montée progressive du chômage et de l'exclusion. C'est dans cette logique mêlant insertion par l'économique et caritatif que des comités de Solidarité Emploi se mobilisent sur l'ensemble du territoire national afin de développer des outils financiers qui permettent à des chômeurs de contribuer à la création d'emploi d'utilité sociale. A la fin des années 80, la rencontre de ces deux mouvements fera germer l'idée du REAS (Réseau de l'Economie Alternative et Solidaire)* dont le but est d'explorer des voies originales et novatrices en matière d'initiative économique et de développement local.

La question du sens dans l'économie est ainsi reposée. Cette alliance permet de combiner, à la fois l'économie alternative comme solution de remplacement, à visée écologique et l'économie qu'on pourrait appeler " *de solidarité* " sensibilisée par les problèmes de chômage et d'exclusion. Ainsi dès 1990, l'ALDEA et Solidarité Emploi avaient constitué un réseau des correspondants locaux qui allait donner naissance au REAS. L'organisation proposée n'est pas celle d'une fédération d'associations, mais d'un regroupement d'individus présentant un certain nombre de caractéristiques communes :

- ils militent dans des structures diverses : association de lutte contre le chômage et l'exclusion sociale, structures d'insertion par l'économie, de développement local et (ou) communautaire, de création d'activités ou de conseil à la création, de protection de l'environnement, des syndicats ou des associations de consommateurs...
- ils partagent des valeurs et des thématiques de mouvements où la solidarité, l'utilité sociale, la transformation des rapports aux pouvoirs et à la nature, la reconquête de l'autonomie, occupent, à des degrés variables, une place importante.
- compte tenu du pluralisme, leur tolérance doit permettre de dépasser leurs appartenances culturelles, idéologiques.

Les correspondants locaux ont pour mission, d'une part, de transmettre aux autres correspondants, les informations dont ils ont connaissance et qui peuvent avoir un intérêt pour d'autre : expérimentations, innovations et initiatives locales, d'autre part, de diffuser les documents en provenance du réseau, et enfin, de servir

d'intermédiaire pour répondre (ou orienter vers d'autres structures ou personnes) aux demandes locales.

Progressivement, le réseau des correspondants va se structurer et s'organiser. Aucune charte n'est encore posée : *“ le fonctionnement commun permettra progressivement de repérer une identité commune mieux délimitée ”* [Archimbaud, 1990, *A Faire* n°6].

ERIC

7 Eric passe la plus grande partie de sa jeunesse à Grandpuits (77), où son père travaille dans une raffinerie de pétrole. Issu du milieu ouvrier (grand-père agent EDF et syndiqué à la CGT), le père d'Eric fonde un foyer rural et se retrouve à la tête de la Mairie. En mai 1981, sa famille fait partie de la foule qui fête l'arrivée de Mitterrand au pouvoir. Il en gardera un goût immodéré pour... le champagne ! Son parcours scolaire est plutôt brillant. Il obtient un bac C, mais l'exaspération que provoque chez lui quelques professeurs scientifiques l'amène à choisir de continuer ses études en animation socioculturelle à l'université de Paris VIII – St Denis. St Denis, c'est le choc : fac des travailleurs, cours du soir, hall marchand coloré et multiculturel... Un apprentissage de la vie autant que de savoirs. En 1985, n'étant pas comblé par l'animation, Eric s'oriente vers le développement global (économique, social et culturel). Il entre en maîtrise d'économie sociale et de développement local à l'université de Paris XIII – Villetaneuse. Il effectue un premier mémoire sur *“ les opérations partenariales de développement local ”*, puis, pour valider son diplôme, une étude sur *“ le tourisme fluvial dans le Hainaut (Belgique) ”*. Encore non rassasié, il s'inscrit en DEA d'économie du développement (option économie régionale) à Bordeaux, ce qui l'amène à réfléchir sur la concurrence et la dépendance dans le développement local. Dans la foulée, il se marie et fait un enfant. Il trouve alors un emploi dans une mairie communiste de la région parisienne. Il y apprendra à défendre en public des idées qui ne sont pas forcément les siennes.

8 A 26 ans, devant remplir ses obligations militaires, Eric se retrouve – un peu par hasard – objet de conscience à l'ALDEA. Pendant deux ans, il travaille à structurer le réseau des correspondants locaux du REAS, co-animant des réunions publiques aux quatre coins de la France. Après ces deux années enrichissantes, il s'installe finalement en Lozère, motivé par un projet de musée vivant autour d'une ancienne filature de laine. Avec quelques collègues du REAS, il forme le REAS 48, puis le CREAS. Mais professionnellement, ça ne va pas très fort. Le salaire qu'il gagne est trop juste pour faire face correctement aux besoins d'une famille maintenant élargie à deux enfants. Il doit arrêter son contrat et, comme c'est souvent le cas lorsque la précarité économique est trop pesante, divorcer dans la foulée. A cette époque, il rencontre Delphine et Emmanuelle, avec qui il s'associe sur un projet de ferme auberge d'insertion dans le Cézallier (63). Il se forme à l'agriculture biologique mais, tout juste diplômé, se retrouve au RMI. Le projet va déclinant. Le GRETA du Val d'Allier lui propose alors d'accompagner une association qui gère un local de répétition et organise des concerts rocks, puis d'animer un Pôle d'économie solidaire en milieu rural. Durant l'hiver 1997-98, Eric participe au mouvement des chômeurs et, à sa suite, crée avec des amis *“ la caravane des citoyens solidaires ”*. Enfin, tout récemment, il a réalisé une étude sur un projet d'économie solidaire dans la filière forêt-bois dans le Livaradois-Forez.

1.2.2. Mise en place du REAS

Petit à petit, ce réseau de l'économie alternative et solidaire va prendre forme, enrichi de multiples expériences et se constituer formellement en coopérative en 1992. La revue trimestrielle *“ A Faire ”* permet de diffuser des informations relatives aux différentes initiatives

alternatives locales, internationales, des réflexions sur l'économie, des interviews diverses (avec par exemple des membres de la délégation à l'économie sociale, de la CGT...), des comptes rendus de réunions, de colloques, de séminaires... D'autre part, des projets sont en cours. Ils témoignent de la volonté des militants d'exprimer leur conviction. Parmi ces projets, on retrouve : les fonds communs de placement à risque "*Génération Banlieue*" et "*Antilles*", la formation d'agent de développement local communautaire (FADLC), le développement des outils d'assurance et de mutualisation alternatifs, la participation au "*Manifeste contre l'exclusion*", la création de la lettre du REAS, la rencontre européenne annuelle de l'économie alternative et solidaire... Dans le prolongement, la Maison des Associations et de la Formation (MAAFORM), vieille friche industrielle de 1600 m² à Pantin, va s'ouvrir (1991) pour accueillir les diverses structures du REAS (Aldéa, Solidarité Emploi, AGORA (société de courtage en assurances) et ANPSA (mutuelle de protection sociale) de projets (restaurant pédagogique et multiculturel, structures d'aide et d'entraide ouvertes aux bénéficiaires du RMI et chômeurs de longue durée...). Une série de rencontres a lieu dans toute la France. Ces réunions sont des moments privilégiés pour discuter d'une nouvelle relation à l'économie, au temps, au travail, à l'entreprise, à l'éducation, à la santé... Petit à petit, le REAS s'étoffe et s'organise au niveau local. Toutes ces expériences, rencontres, actions sont les parties constituantes mêmes de ce réseau nébuleux qu'est le REAS. Le REAS qui existe donc, de façon formelle, en tant que société anonyme coopérative à capital variable, se dote d'une charte : les "*poteaux d'angles*", avec l'ambition de réunir les acteurs de la mouvance, d'organiser la circulation de l'information, d'échanger des pratiques et de peser auprès des pouvoirs publics pour la reconnaissance du mouvement.

1.2.3. Du REAS aux MB²

Le besoin devait réellement exister car l'engouement pour celui-ci devait paradoxalement le mettre en péril. La faiblesse des moyens et l'espoir suscité n'étant pas en concordance, des tensions commencent à apparaître dès 1993 et lors de son premier Congrès en 1994 le REAS retient comme slogan "*2 ans pour consolider*" un édifice très fragile. Les besoins de financement étaient très importants. Ce mouvement allait s'amplifier et en 1996, le deuxième Congrès du REAS planchait sur l'élargissement du sociétariat et le besoin de rentrer dans une logique de produits pour faire vivre la coopérative. L'Association des Correspondants Locaux (ACL), survivance du lancement du mouvement, marquait sa différence en insistant sur la nécessité d'investir sur

l'animation du réseau comme base possible pour asseoir l'assise économique et démocratique du réseau. Elle était entendue par l'Assemblée Générale, mais pas par les instances dirigeantes qui eurent toujours pour préoccupation de répondre aux urgences au détriment de l'animation du réseau sensée s'opérer spontanément. A partir de ce moment, l'écart allait se creuser entre la coopérative et l'ACL. D'autant plus que des conceptions divergentes commençaient à apparaître sur le rôle politique du réseau dans la société française : logique de développement s'appuyant sur des stratégies d'alliance avec les acteurs de l'économie sociale et les pouvoirs publics (élus, institutions, administrations...) pour les uns (c'est le temps du lancement de l'inter-réseaux d'économie solidaire, du Mouvement pour le Développement Solidaire, etc.), et une logique de développement s'appuyant sur une stratégie autonome de conquête plus radicale pour les autres. Cette opposition trouve sa concrétisation dans le champ économique avec une approche de type " *troisième secteur* " (symbolisée par les Pôles de l'économie solidaire), en complément de l'Etat et du marché, pour les premiers et une approche de type " *marché alternatif* " (caractérisée par le produit " *Quatre mâts* "), pour une nouvelle économie de marché, pour les seconds. L'ACL allait se reconnaître dans le premier mouvement et prendre ses distances avec le REAS pour s'orienter en priorité vers des activités de recherche-action. C'est dans cette continuité, en 1997, qu'allait naître le collectif MB, puis l'association MB² (1999) qui se réclame de cet héritage, avec sa légitimité propre.

Nous avons vu que l'économie sociale, l'économie alternative et l'économie solidaire, avec leurs différences, reposent néanmoins sur des valeurs communes, notamment la coopération et la solidarité. Les MB² se retrouvent dans la lignée de ce que le REAS a commencé à conceptualiser (pour l'abandonner ensuite au profit de l'économie solidaire pour des raisons sémantiques essentiellement stratégiques), à savoir l'économie alternative et solidaire. Au sein du collectif MB², nous souhaitons participer à ce mouvement de conceptualisation d'une nouvelle approche sociale, économique et politique. Les acteurs de ce collectif se rejoignent et agissent donc autour du concept d' " *économie alternative et solidaire* ". Nous ne prétendons pas détenir la vérité scientifique sur le concept d'économie alternative et solidaire dans lequel nous nous reconnaissons. Nous l'avons préféré à celui d'économie solidaire, trop large et beaucoup moins lisible à nos yeux. Cependant, l'essentiel est que le lecteur saisisse ce que nous entendons par ce vocable et que le champ de nos investigations soit le plus clair possible. Dans cet esprit, nous verrons plus précisément, au chapitre suivant, les valeurs et les objectifs qui animent notre groupe.

5 *CHAPITRE 2**
6 *ECONOMIE ALTERNATIVE ET SOLIDAIRE :*
UNE TENTATIVE DE CONCEPTUALISATION

L'économie alternative et solidaire est l'élément fédérateur du groupe. C'est parce qu'individuellement nous étions en recherche d'une économie autre que nous avons compris la nécessité d'échanger, de confronter à la fois notre ressenti, nos connaissances et les expériences que certains avaient menées. Des rencontres informelles nous ont confirmé qu'une démarche collective de réflexion, de mutualisation, nous permettrait de constituer une base conceptuelle directement utile à nos pratiques et, inversement, d'utiliser celles-ci pour enrichir nos connaissances de base. De l'informel, nous sommes passés à un mode d'organisation conforme à nos pensées et respectueuse de nos individualités. Progressivement, nous sommes arrivés à constituer un groupe qui concilie le plaisir de vivre ensemble avec le plaisir de travailler et de s'enrichir réciproquement à la fois sur le plan d'une compréhension mutuelle et sur le plan de l'amélioration de nos compétences.

Il nous est apparu nécessaire d'exprimer dans un premier temps ce que nous entendons par économie alternative et solidaire afin d'en dégager

*édactrices principales : Christiane et Claire.

les valeurs, et dans un deuxième temps, d'analyser la mise en pratique de celles-ci à travers la vie de notre groupe.

II.1 Une co-construction du concept “ économie alternative et solidaire ”

La question d'une définition de l'économie alternative et solidaire est posée de façon récurrente. Les traces écrites de l'évolution de notre groupe montrent que nous avons toujours oscillé entre les définitions émanant de différents auteurs, notamment celles données par les initiateurs du REAS, et la recherche d'éléments de définition propres au groupe, que nous nommerons définition opératoire. Cette quête vient de notre désir de mieux nous comprendre pour stabiliser les notions à partir desquelles nous voulons approfondir notre réflexion et bâtir nos actions. Volonté aussi d'échapper au courant actuel des discours implicites, à effet de mode, qui donnent l'impression que nous sommes tous d'accord alors qu'en réalité, comme on le dit fréquemment, "on ne met pas les mêmes choses sous les mêmes mots". Ce constat apparaît particulièrement lorsque nous commençons à décrire la pratique.

II.1.1 Notre démarche de recherche des éléments de compréhension de l'économie alternative et solidaire

La clarification historique des courants successifs de l'autre économie, donnée au chapitre précédent, nous permet de positionner l'économie alternative et solidaire dans un contexte historique, économique et social. La réflexion de notre groupe s'est située sur plusieurs plans :

- un travail d'appropriation de certaines définitions parmi celles existantes et que l'un d'entre nous avait répertoriées,
- la construction d'une définition propre à notre groupe, découlant de la façon dont chacun exprimait sa propre pratique et comment il percevait ce qu'il y avait d'alternatif et de solidaire à travers celle-ci,
- l'élaboration d'un système de valeurs commun émanant des valeurs exprimées individuellement.

C'est donc par le recueil puis le décryptage des paroles de ses membres que nous arrivons à une définition "reflet" de nos convictions internes. Ceci amène quelques remarques préalables :

- les termes qui énoncent des valeurs sont souvent les mêmes que ceux qui sont utilisés pour définir, d'où un risque de répétitions au cours de ce chapitre ;

- il nous a été parfois difficile de nous distancier de la pratique. Pour beaucoup d'entre nous, l'EAS se définit d'abord par ce que l'on fait. C'est aussi la consigne que le groupe s'est donné : du discours, oui, mais dans le réel, le concret : par exemple, à travers l'accompagnement des porteurs de projets, dans la vie de notre groupe, et dans d'autres activités relatées plus loin ;
- les éléments de définition qui suivent ont fait l'objet d'un travail méthodique. Soucieux de sortir d'une vision floue, parfois abstraite et exogène de l'EAS ; le groupe a décidé de consacrer une de ses rencontres à cette co-construction à partir des représentations et de l'expérience de chacun. L'un d'entre nous a défriché le terrain en rédigeant un texte préparatoire soumis à la discussion. Un autre a animé le groupe et proposé une méthode de travail. Chaque participant a contribué à cette production par l'apport de ses connaissances et son regard sur sa propre application. Nous livrons donc ici le fruit de cette mise en commun.

II.1.2. En quoi sommes-nous alternatifs ?

S'agissant d'économie alternative, nous avons cherché en quoi l'EAS se différencie d'une part de l'économie classique, d'autre part de l'économie solidaire.

Par rapport à l'économie libérale

Bien que l'EAS se situe sur un terrain occupable par d'autres formes d'économies, en particulier par son secteur le plus dynamique, celui du capitalisme libéral de style anglo-saxon, nous avons cherché les traits distinctifs et leurs conséquences, en nous inspirant des arguments qu'Antoine Pillet avait développés au cours de diverses réunions du REAS et en complétant par d'autres approches.

Nous avons retenu comme éléments significatifs de différenciation :

- les valeurs,
- les objectifs,
- le système d'organisation,
- la taille et la structure du marché,
- les instruments d'échange et d'investissement.

Les valeurs

La rentabilité érigée en valeur de l'économie libérale aboutit à une modification des comportements : l'homme n'est pris en considération qu'à travers son mode de consommation : vacances, voiture, habillement,

confort domestique... et le travail n'est plus un vecteur fort d'identité : il est devenu un produit, un objet marchand. La liberté d'entreprendre ne s'adresse qu'aux détenteurs de capitaux et aux plus qualifiés. La solidarité, fruit des luttes du mouvement ouvrier de la fin du XIX^{ème} siècle s'est progressivement institutionnalisée (Etat-Providence) et se retrouve en position de subordination à une économie libérale, basée sur le refus d'une politique sociale susceptible de modifier le libre jeu des lois économiques, celui-ci devant permettre par lui-même la satisfaction des besoins. Le versement d'allocations -si utiles soient-elles-, a une fonction purement monétaire qui limite l'exclusion financière mais pas l'exclusion sociale. Il aboutit à la création de faux statuts, d'activités occupationnelles, voire de contrôle social (mise au travail imposée des plus défavorisés).

L'EAS s'attache à l'œuvre : l'objet n'étant que la production de l'homme, il y a un lien fort entre l'homme et l'œuvre, expression de sa créativité, de ses capacités et compétences, l'homme devenant œuvre lui-même. Elle revendique la liberté de réaliser toute forme d'initiatives sociales, culturelles, économiques aujourd'hui réservée aux plus favorisés. Elle repose sur la conviction que la solidarité peut être autre chose qu'une redistribution arbitraire et inégalitaire servant à compenser les déséquilibres du système. Elle recherche l'autonomie des personnes et des groupes, par l'auto-organisation, l'auto-production, les formes coopératives d'achats, de logement, la mutualisation des ressources et moyens, etc. Elle préconise le respect de l'accumulation des savoirs : chaque outil, chaque innovation technologique s'appuie sur un processus historique de connaissances qui constituent un patrimoine commun pour l'humanité.

L'économie libérale s'appuie également sur la compétitivité, idée qui s'oppose à coopération, confiance et citoyenneté que nous développons de façon transversale.

Les objectifs

Pour l'économie libérale, c'est croître pour ouvrir de nouvelles perspectives d'investissement et pour renforcer la concentration du pouvoir économique. L'expansion des marchés financiers -mondialisés grâce à la fois à la déréglementation et aux nouvelles technologies de l'information- est préconisée pour en faire un modèle unique et affirmer sa suprématie. Les programmes de développement encouragent les pays "les moins avancés" à entrer sur le marché au détriment de leurs systèmes traditionnels de subsistance. Ce sont donc le rendement des capitaux investis et le profit financier maximum qui sont recherchés, quelles que soient les conditions pour y parvenir.

A contrario, pour l'économie alternative et solidaire, c'est l'équité des revenus des individus associés à un projet déterminé qui est en jeu.

Elle admet une pluralité de formes économiques (marchandes, non-marchandes, monétaires ou non) et des monnaies. Mais l'objectif principal reste l'amélioration de la qualité et du cadre de vie de l'ensemble des citoyens, la liberté de choix d'un mode de gestion de notre devenir. L'EAS oppose à l'individualisme libéral le sens de la communauté. Elle s'oriente vers un nouvel art de vivre et de gérer notre capital humain et naturel de façon équilibrée avec de nouvelles règles du jeu basées sur des principes de précaution et de prévention, eu égard aux générations futures et aux autres peuples.

Le système d'organisation

En économie libérale, la productivité conduit :

- à l'élimination d'un grand nombre d'emplois et de savoir-faire traditionnels,
- à l'externalisation de fonctions jugées non rentables, condamnant les sous-traitants à des coûts de main-d'œuvre faibles, à la précarité des emplois, à des prises de risques rarement compensées, à des qualités de produits parfois suspectes,
- à la sélection de matières et d'outils adaptés en vue d'un meilleur profit, à l'augmentation de l'automatisation,
- à la dérégulation des échanges financiers et à la déréglementation des statuts et conditions de travail qui régissent la vie et la survie d'un grand nombre d'individus,

les formes d'efficacité prônées dans ce système entraînant les inégalités et l'exclusion.

L'EAS vise une valorisation optimum des ressources disponibles, humaines et matérielles : "mieux faire avec ce que l'on a". Elle privilégie la qualité à la quantité, et notre groupe ajoute : la qualité de la démarche prévaut sur la qualité du service ou du produit que nous ne négligeons pas pour autant. Elle cherche à valoriser et échanger les savoirs ancestraux, utiles et adaptés au développement d'activités dans le monde actuel. Elle préfère les métiers fondés sur la qualité, laissant large place aux capacités d'initiative. A la productivité imposée, elle oppose une production respectueuse de l'environnement, des fournisseurs, des travailleurs (salariés ou autres), des choix de vie des individus, des cultures locales. L'efficacité pour l'EAS ne se mesure pas au profit dégagé, mais bien à la satisfaction des individus au travail et dans leur vie quotidienne, et à la capacité de la collectivité de subvenir aux besoins et d'assurer les droits fondamentaux de l'ensemble des membres de notre société. Elle opère un rééquilibrage entre intérêt particulier et intérêt général jetant les bases d'un "nouveau contrat social." [Roustang, Laville, Eme, Mothé, Perret. 1996]

La taille et la structure du marché

Le terrain d'élection du capitalisme libéral est l'économie-monde (spécialisation des pays, multinationales). Sa structure se fonde sur la concurrence et la concentration des entreprises et des capitaux, pour conquérir des marchés de plus en plus grands pour devenir le plus "gros", donc le premier sur le marché mondial. Le marché se développe à partir d'une consommation de type individuel, déterminée par le besoin ou l'envie, sans cesse suscitée par la publicité et maintenue soit par l'accoutumance créée ou l'obsolescence des produits ou matériels. La généralisation de ce mode de fonctionnement conduit à ce que l'on nomme "la consommation de masse". L'accès à ces produits (biens ou services) correspond à un certain niveau de vie. Pour ceux qui ne l'atteignent pas, ces produits sont alors de moindre qualité ou d'origine douteuse. La consommation des plus démunis est maintenue par des systèmes assistanciers les privant de toute possibilité de s'autonomiser.

L'EAS est plus une économie de proximité, qui articule la dimension micro-sociale avec la dimension internationale dans une perspective de mondialisation de la solidarité, comme le montrent les mouvements comme ATTAC, la mobilisation contre l'AMI, et les nombreux projets de coopération décentralisée mis en œuvre par des associations ou des municipalités dans le cadre du développement local. Elle est composée d'entreprises plutôt de petite taille où chacun trouve sa place en fonction de son capital humain et non financier. Elle oppose à la concurrence et au "chacun pour soi", la coopération et l'organisation collective. Elle se situe dans une logique de complémentarité ou de saine concurrence. Elle privilégie la mise en réseau des différents acteurs économiques et sociaux. Le marché de l'EAS répond également à des besoins sociaux non satisfaits, délaissés et non couverts par le capitalisme parce que non suffisamment rentables. D'où une recherche constante des ressources disponibles, mais aussi d'expériences innovantes, et le développement de toute forme de créativité, notamment dans le domaine des outils financiers.

Les instruments d'échange et d'investissement

L'instrument d'échange par excellence du capitalisme est l'argent, objet de son propre marché. L'argent est anonyme, il "n'a pas d'odeur", il ne suscite pas la relation. Il circule sans laisser de trace, sans qu'aucune information ne soit donnée sur l'utilisation qui en est faite, et peut ainsi conduire à ignorer les lois, être déloyal, laisser le champ libre à la corruption, l'illégalité, etc, (paradis fiscaux, blanchiment d'argent, marché noir,...) et permettre la domination de certains pouvoirs. La monnaie a perdu toute valeur intrinsèque et toute référence à un bien matériel. L'investissement est essentiellement financier dans l'unique but de le faire

"fructifier". Les placements spéculatifs entrent en concurrence déloyale avec l'épargne pour l'investissement productif.

Pour l'EAS l'échange s'effectue préférentiellement par "contrat" (don, contre-don) sur une base de confiance. Le contrat est une forme de rigueur : les hommes s'entendent entre eux en termes d'éthique, d'engagements réciproques, d'où une nécessaire relation.

Elle propose de prendre en compte l'ensemble des formes d'échange et pas uniquement l'échange monétaire parce qu'elle n'a pas l'obsession du tout économique et qu'elle crée des valeurs culturelles et sociales ajoutées à l'activité de production et d'échange (de biens, de services, voire de savoirs). Elle suscite d'autres formes d'épargne (mobilisation de l'épargne locale) et d'investissements, tels les placements éthiques (FINANSOL, Nouvelle Economie Fraternelle, cagnottes Solidarités-Emploi...) dans lesquels les épargnants ou investisseurs connaissent (et parfois choisissent) les projets soutenus et leurs promoteurs, ces derniers étant soutenus et accompagnés par des équipes de professionnels et/ou de bénévoles. L'investissement fait appel aux capitaux disponibles en propre, mais l'EAS prend également comme autres unités de mesure :

- le temps -qui peut s'épargner- : au temps économique qui tend à se réduire et se limiter au court terme, elle articule un temps social, familial, de voisinage, d'engagements divers... Elle se projette dans le long terme ;
- la création de liens sociaux représente un investissement du capital humain et social dans les relations sociales ;
- le respect de l'environnement et des ressources naturelles, dont la destruction coûte et coûtera de plus en plus à la collectivité.

De plus, elle préconise le contrôle citoyen de l'utilisation adéquate des capitaux patrimoines de la collectivité.

Par rapport à l'économie solidaire

A l'issue de l'étude des définitions de l'économie solidaire dont la majeure partie est donnée dans le premier chapitre, nous nous sommes attachés tout d'abord à aborder le contenu des qualificatifs "solidaire" et "alternatif".

L'économie solidaire se distingue de l'économie caritative en ce sens qu'elle introduit la notion de réciprocité. Bien qu'elles trouvent leur origine dans le même besoin fondamental d'échange non marchand, le caritatif se met à côté du système marchand pour le dédouaner, le légitimer et le laisse s'exercer sans éthique et sans critique, dans une logique de réparation, alors que le solidaire veut établir une relation économique qui *"repose plus sur la triple obligation de donner, de recevoir et de rendre, tel que l'analyse Marcel Mauss"*, [Latouche, 1996] et qui provoque la remise en cause du système.

L'économie alternative, comme le soulignait l'une des responsables du REAS (J. Lorthiois), ce *"n'est pas la voiture balai de l'économie classique"*. Nous retiendrons le sens qu'elle donne au mot "alternatif" : l'économie alternative c'est tout d'abord investir autrement (clubs d'investisseurs pour une gestion alternative de l'épargne, CIGALE*), produire autrement (développement durable), compter autrement (se reporter à Saga⁶) et consommer autrement (ex. : "de l'éthique sur l'étiquette"*). C'est une économie innovante qui sort des sentiers battus, respectueuse de l'autre et consciente de sa responsabilité envers les générations futures, fonctionnant sur le principe de la parité, de l'équité et de la réciprocité.

L'économie alternative n'est pas une économie indissolublement liée à une éthique de partage et de solidarité, définition trop abstraite, mais une économie concurrente, légale et loyale. Concurrente à l'économie dominante, elle est légale du fait qu'elle respecte les lois françaises et européennes, et loyale en ce sens qu'elle respecte les personnes dans leur diversité (de statut, d'origine...). Elle est vécue comme une alternative au libéralisme, une réappropriation de l'échange local et de la responsabilité des producteurs et des consommateurs.

En résumé de ces deux approches, l'économie solidaire serait perçue comme réductrice en ce sens qu'elle n'aborde pas la question de la répartition des richesses, de la protection de l'environnement, et de la responsabilité face au futur. L'économie alternative s'est développée dans un contexte où le chômage et les inégalités n'étaient pas aussi prégnants que dans les années 80-90. D'où la nécessité de repenser la solidarité sous toutes ses formes et d'articuler les deux termes.

⁶ Système d'Analyse de Gestion Alternative : voir chapitre 7

Cette réflexion a débouché sur notre déduction que les bases communes à l'économie alternative et à l'économie solidaire sont le territoire local, l'échange, la réciprocité, la participation citoyenne, la solidarité. Pour différencier l'EAS, nous avons ajouté à ces bases, l'idée de concurrence légale et loyale au système dominant, la démarche de conscientisation sur les dysfonctionnements des mécanismes économiques, leurs effets sur l'humain et l'environnement pour la planète entière afin de rendre opérationnelle la notion de développement durable et stimuler l'innovation sociale et culturelle en complémentarité à l'innovation technique (comme par exemple vivre, travailler, consommer autrement). Ces débats ont paru à certains membres du groupe refléter les querelles d'experts et de luttes d'appropriation de termes. Mais à travers ceux-ci nous avons constaté une certaine unité dans les objectifs et les pratiques, ce qui était de notre point de vue le plus important pour arriver au terme de notre réflexion.

II.1.3. Notre définition opératoire et provisoire de l'EAS

C'est une économie qui s'inscrit dans la sphère économique et qui respecte les mêmes règles de concurrence et de droit commun ; qui met en œuvre des processus de coopération, reconnus comme plus performants que la concurrence, et qui érige en principe : "on ne déshabille pas Paul pour habiller Jacques». Elle valorise le travail et les ressources (humaines, naturelles, matérielles) hors du productivisme.

L'EAS, c'est également une mouvance qui contrecarre l'accumulation au centre (contestation du monopole bancaire). Elle recherche d'autres modes de fonctionnement visant à modifier le rapport au travail (pas pris uniquement comme emploi salarié mais dans une perspective élargie à toute forme d'activité), et au mode de production à travers les rapports entre investisseurs, producteurs, fournisseurs, et consommateurs. Elle représente pour nous une alternative créative à la solidarité étatique centralisée ou caritative, c'est-à-dire une solidarité choisie et multiculturelle et un mouvement politique développant une contestation constructive du modèle dominant, proposant des outils là où le système trop rigide bloque le développement solidaire. C'est enfin un projet de société qui vise :

- un autre mode de répartition et de redistribution des richesses,
- la restauration de l'égalité des chances,
- l'accès de tous à l'activité, aux services et aux droits sociaux,
- la possibilité pour chaque individu de jouer son rôle d'acteur collectif pour prendre une part active aux décisions sur les modèles de développement,

- l'amélioration de notre système d'éducation, de santé et du niveau de participation démocratique.

Autrement dit, comme cela a été défini en introduction, l'économie alternative et solidaire est une économie relationnelle et territorialisée, ouverte à la solidarité internationale. Elle est une économie humaine et écologique. Elle permet de développer un territoire par des activités économiques équilibrées et stables, respectueuses des cultures, des ressources locales, des attentes et de la démographie de ses habitants. Elle repose sur la confiance et l'entraide dans des projets collectifs. Elle développe l'intelligence collective par un travail transdisciplinaire d'échanges de méthodes, d'expériences, de réalisations pratiques.

L'économie alternative et solidaire, c'est aussi une expérimentation créatrice (avec sa part d'utopie) qui soutient le droit à l'initiative individuelle et collective par le partage de la prise de risque et des incertitudes liées au projet entrepreneurial, et l'exploration de nouvelles réponses face aux défis qui nous sont aujourd'hui posés. Développer les potentialités de chacun dans un cadre de bien-être partagé, tel serait posé un de ses objectifs.

L'économie alternative et solidaire est un engagement politique par son refus de toute forme d'exclusion, d'inégalités, de dégradation du patrimoine et des conditions de vie, d'un modèle de développement unique imposé à tous les habitants de la planète. Elle vise à défendre les groupes sociaux menacés, à promouvoir une démocratie plus directe et plus participative, à rétablir les principes d'égalité et de justice sociale.

En conséquence, on peut dire que si l'économie alternative et solidaire n'est pas un modèle théorique figé, elle ne se réduit pas non plus à des pratiques ponctuelles d'insertion ou de formation pour permettre aux "exclus" de monter dans les "wagons" de l'économie dominante. Elle n'est pas là pour seulement réduire la fracture sociale. Elle n'est ni économie post-soixante-huitarde, ni une économie des pauvres : "*C'est avant tout une économie d'actes qui s'inscrit dans l'émergence d'une nouvelle modalité du changement et de la transformation sociale*" [Dacheux, 1998].

CHRISTIANE

9 *Fin des années 80, je deviens très préoccupée par l'économie alternative et solidaire à la suite d'une prise de conscience soudaine que, dans le travail social où j'exerce, nous parlons beaucoup de pauvreté en termes de conséquences financières pour les individus et leurs familles, sans vraiment chercher à décrypter le système économique qui conduit un certain nombre de nos concitoyens à vivre aujourd'hui sous le seuil de pauvreté, y compris lorsqu'ils travaillent. C'était pour moi une lacune que je souhaitais combler.*

10 *Mes notions en économie étaient très faibles. Je n'ai pas gardé un souvenir impérissable des cours lors de mes études commerciales (j'ai commencé ma vie professionnelle comme secrétaire) ; mais, plus tard, pour obtenir le Diplôme d'Etat aux*

Fonctions d'Animation (DEFA), j'ai suivi un stage intéressant avec Culture et Liberté. Puis, pour le Diplôme d'Université d'Animation Socioculturelle, j'ai suivi un cours passionnant sur l'expérience sociale de la croissance, base de sensibilisation sans que j'approfondisse.

11 Lorsqu'encore plus tard, j'ai repris des études pour obtenir un Diplôme des Hautes Etudes en Pratiques Sociales (DHEPS), j'ai effectué une recherche-action en travail social communautaire. Puis, dans la foulée, et suite à un licenciement, j'ai obtenu un Diplôme Supérieur en Travail Social (DSTS), option formation, pour ainsi devenir formatrice auprès d'intervenants sociaux (salariés ou bénévoles, en formation initiale ou continue), et une Maîtrise en Développement Social, souhaitant garder un pied sur le terrain, ce qui m'a permis d'exercer quelques temps le métier d'agent de développement puis de chef de projet dans le cadre du développement social urbain (DSU).

12 Entre temps, lors d'un stage de formation aux méthodes de conscientisation à l'Institut Ecuménique pour le Développement des Peuples (INODEP), j'ai commencé à appréhender l'approche économique de la pauvreté, et la façon dont, dans les pays en voie de développement, les stratégies de survie s'organisent autour de l'économie "populaire" ou "informelle" sans rien attendre d'un Etat-Providence inexistant.

13 J'ai participé professionnellement aux dispositifs pour les jeunes et les personnes privées d'emploi, consacrés par l'expression "insertion par l'économique", jusqu'au jour où, constatant le peu de résultat d'un côté et l'accélération du processus de pauvreté de l'autre, je me suis posé la question de savoir de quelle insertion il s'agissait et dans quelle économie pouvait se situer cette insertion.

14 J'avais entendu parler de l'ALDEA, trouvant l'initiative intéressante mais sans m'y arrêter pour autant. J'avais même rencontré Aline ARCHIMBAUD dans un petit village des Alpes-de-Haute-Provence en accompagnant un collègue qui avait un projet bureautique/informatique en milieu rural. Je me suis souvenue de cette piste lorsque j'ai cherché à mieux comprendre le système économique. A vrai dire, je n'avais aucune envie de suivre à nouveau des cours en économie classique : le Réseau pour l'Economie Alternative et Solidaire qui succédait à l'ALDEA me paraissait alors plus adapté pour m'aider à la fois à comprendre les différentes formes d'économie, leur histoire, et en quoi il pouvait y avoir une alternative solidaire au système actuel pour apporter de nouveaux éléments au travail social.

15 J'ai appris et découvert beaucoup.

16 Appris en lisant les documents fournis par le REAS et d'autres ouvrages, en participant aux réunions et Congrès. J'ai suivi -encore !- la formation Agent de Développement Local Communautaire du REAS et confronté mes connaissances avec d'autres, dans d'autres réseaux, d'autres pays. L'EAS se situant par rapport à l'économie générale et à l'économie sociale, j'ai dû combler mes lacunes, et retravailler ces différentes approches.

17 J'ai découvert des initiatives -souvent difficiles à réaliser- qui essaient de mettre en pratique les idées et les principes de l'EAS, et des personnes qui partagent une réelle préoccupation pour un monde plus humain, plus égalitaire et plus écologique.

18 Nous, mon compagnon et moi, avons commencé avec certains un bout de réflexion, mais les difficultés de chacun ont eu raison de notre mobilisation. Avec d'autres, il n'a pas été possible d'entamer une collaboration : nous ne mettions pas toujours les mêmes choses sous les mots et la communication ne s'est pas établie.

19 Et puis, il y a tous ceux avec lesquels nous nous sentons en confiance, très proches dans nos préoccupations et exigences de vie, malgré nos différences d'âge, de régions et de formation, je veux nommer ici, le groupe des MB². Plusieurs années après, cet état d'esprit est non seulement resté intact mais il s'est renforcé par l'amitié qui s'est instaurée, et enrichie avec ceux qui sont venus rejoindre le groupe de départ. Au cours des rencontres qui maintenant s'organisent régulièrement, nous avons le souci de nous auto-former mutuellement et de vivre au plus près des principes que nous énonçons. C'est bien cela que je viens chercher dans ce groupe, et je souhaite également y apporter ma contribution.

II.1.4. L'élaboration d'un système de valeurs communes

Ce qui nous a fondamentalement réuni au sein de ce groupe de réflexion, est la recherche d'une adéquation entre des valeurs, une éthique de travail, et leur pratique quotidienne. Nous avons souhaité guider, analyser, critiquer nos pratiques de formation, d'animation et d'accompagnement à l'aide d'une grille de valeurs. Nous ne voulions plus être dans le *faire pour faire* mais dans le *faire pour être*.

Ce paragraphe reprend les différentes prises de positions, les multiples écrits du groupe MB². C'est une refonte du travail collectif et une prise de distance par rapport à une pratique quotidienne de terrain.

La méthode

Nous avons utilisé un jeu collectif basé sur la confrontation, la négociation, l'argumentation, le compromis, l'acceptation, pour dégager, de façon consensuelle, dix mots qui nous paraissaient les plus importants ce jour là pour énoncer collectivement la finalité du groupe MB². Chaque participant note les dix valeurs qui lui importent personnellement. Ces mots confrontés en sous-groupes sont collationnés en une nouvelle liste de dix mots par groupes. L'ensemble des participants négocie et argumente ces listes afin d'aboutir à une seule liste commune. Une séance de créativité permet de rassembler en quelques phrases l'expression commune de l'éthique du groupe.

Notre grille de valeurs

Nous livrons ici le résultat consensuel de ce travail : co-construction, confiance, conscientisation, convivialité, coopération, créativité, dépassement, ouverture, plaisir, réciprocité, responsabilité, transformation.

Ces mots, de façon réductrice, reflètent le sens de nos actions et fournissent un cadre de référence pour une réflexion permanente sur les orientations concrètes choisies, les pratiques utilisées, les résultats obtenus, afin que dans le feu de l'action quotidienne, la réflexion théorique globale ne soit pas oubliée ou inutilisable.

Au-delà des pratiques des membres du groupe, ces valeurs peuvent servir de guide à l'EAS dans son ensemble. Elles dictent les résultats à atteindre en terme de production de richesses. Elles permettent de comptabiliser des productions non prises en compte par le tout économique (productions culturelles, sociales, écologiques...). Elles dictent également les moyens qu'on se donne pour y parvenir (coopération, territorialité, solidarité...).

Ne restons pas au cadre théorique, mais tentons plutôt d'illustrer la mise en œuvre de nos valeurs à travers la vie du groupe des MB². On

retrouvera aussi ces éléments de façon transversale et plus particulièrement à la lecture du chapitre 3 sur l'accompagnement des porteurs de projets.

II.2 Les MB², une recherche de bien être et de bien faire

D'un point de vue économique, il semble que ce que nous tentons de mettre en œuvre au sein du groupe serait proche de la définition étymologique du mot économie : du grec *oikos* maison (même racine qu'écologie) et *nomos* la règle, c'est-à-dire littéralement "la règle de conduite d'une maison", et par extension l'art de gérer correctement des biens, puis au sens restreint, de gérer ces biens en évitant les dépenses inutiles, donc en faisant des économies.

Notre préoccupation est bien de nous donner des règles pour un fonctionnement optimum et agréable du groupe comme métaphore de la maison. Voyons comment celles-ci s'élaborent et s'appliquent à différents moments : lors de l'organisation des rencontres, pendant les séjours collectifs, entre les rencontres et hors temps en commun.

II.2.1. Organisation des rencontres :

Celles-ci sont régulières (environ une par trimestre au minimum) et durent en général quatre jours comprenant le week-end (du vendredi au lundi) durée pouvant varier en fonction de l'ordre du jour. Chacun essaie de respecter ce temps, mais il est admis que des impératifs familiaux ou professionnels le limitent ou l'empêchent. A charge alors pour ce membre d'écrire sa contribution et de s'informer sur le contenu de la rencontre.

Les lieux changent à chaque séjour. Après nous être mis d'accord sur la localisation géographique, un des membres se charge de trouver le lieu d'accueil. Celui-ci doit correspondre, dans la mesure du possible, à certains critères :

- du point de vue humain, nos accueillants sont des personnes qui vivent elles-mêmes des situations économiques de solidarité, qui expérimentent des modes de vie différents, ou qui s'inscrivent dans une démarche écologique, ou d'agriculture biologique ou biodynamique, ou encore dans une orientation de développement solidaire ;
- du point de vue matériel, le prix de journée doit être accessible à tous. Pour diminuer les coûts nous privilégions la possibilité d'assurer nous-mêmes certains repas, en apportant chacun des spécialités de nos régions ou de notre confection. Nous avons besoin d'une salle de travail suffisamment grande et conviviale, et

si possible d'autres lieux permettant le travail en sous-groupe. Le confort est souvent très modeste avec néanmoins le chauffage en hiver (!).

Les frais de déplacement sont parfois pris en charge par l'association lorsque celle-ci a obtenu une subvention, mais nous privilégions le co-voiturage et pour ceux qui arrivent par train, leur transport de la gare au lieu de rencontre est assuré par un participant. Si ces frais ne sont pas pris en charge, un système de péréquation permet aux plus éloignés de ne pas être pénalisés financièrement.

Les frais d'hébergement sont annoncés dans l'invitation auxquels s'ajoutent les dépenses faites sur place. Les aliments apportés peuvent être pris en compte dans le partage des frais. Lorsqu'un membre se trouve en difficulté, sa participation financière est aussitôt prise en charge par ceux qui peuvent l'assumer. Le collectif fonctionne en autogestion.

II.2.2. Pendant les rencontres

Ce qui prime est la rigueur dans le travail dans une ambiance très festive. L'organisation du temps et l'ordre du jour sont débattus dès le début du séjour et réajustés soit en fin de soirée soit le matin, car il est souvent trop contraignant de respecter les horaires que nous nous sommes fixés, que ce soit dans les discussions qui se prolongent par l'intérêt que nous y portons, ou dans les distractions qui se poursuivent parfois tard dans la nuit...

Un équilibre s'établit néanmoins entre les temps réservés aux réunions, et les temps de convivialité : repas, discussions informelles, jeux et soirées festives, ce qui correspond à notre objectif de rendre la relation aussi importante que l'objet d'étude qui nous réunit. Il est à noter que les membres du collectif sont sensibilisés aux questions de l'alimentation saine, de l'écologie, et que des mouvements tels ATTAC, Greenpeace, Mouvement pour une Alternative Non-Violente, etc, font partie de nos échanges d'informations et de réflexions.

Au cours des réunions nous privilégions la valorisation et la mutualisation de nos propres ressources : chacun apporte ses connaissances, ses informations et ses compétences pour les partager et échanger collectivement. La mise en commun donne un ensemble d'une grande richesse et contribue à notre propre formation.

L'écoute attentive, l'ouverture aux arguments des autres, le respect de nos différences (cultures, âges, professions, modes de vie, etc.) sont de plus en plus présents dans nos échanges mais nous demandent encore quelques efforts : il est très difficile d'échapper aux jugements, aux

stéréotypes. Notre regard sur l'autre n'est pas toujours très tolérant même si nous nous en défendons.

Le côté agréable de notre groupe repose sur la confiance mutuelle qui s'est établie au fil du temps ; celle-ci n'est pas toujours spontanée, il nous faut nous "apprivoiser" les uns les autres, du temps pour mieux nous connaître, pour mieux nous comprendre. Le plaisir de nous retrouver et de nouer des liens affectifs forts crée un climat de bien-être pour échanger et confronter à la fois des idées et des convictions, mais aussi pour partager des moments de détente et de vie communautaire. La réciprocité fonctionne : chacun donne, reçoit, et rend.

Notre participation assidue à ces rencontres se fonde tout d'abord sur une exigence commune de qualité de réflexion, d'étude et de recherche sur l'économie alternative et solidaire en partant de nos pratiques respectives. L'analyse que nous en faisons en y apportant des éclairages théoriques contribue à notre propre conscientisation. Vient ensuite le processus d'autoformation : l'apprentissage de différentes méthodes de travail proposées et animées par les participants (utilisation de nos propres ressources) nous permet à la fois d'enrichir nos compétences et de faire preuve de créativité et de rigueur. Ceci se complète d'une critique constructive et systématique à la fois de nos pratiques mais également des méthodes utilisées en cours de séances d'où résultent une distanciation par rapport à celles-ci et la mise en cohérence entre nos pratiques et nos discours. Chacun est vigilant pour signaler au groupe tout ce qui peut paraître comme éloignement voire dérive.

Parmi nos motivations nous pouvons également citer le désir de coopérer pour rendre effective et visible une économie "autre" qui s'inscrit dans un projet de société formé d'approches et de moyens différents mais complémentaires

II.2.3. Entre et hors temps de rencontres

Nous fonctionnons en réseau. Dès que l'un d'entre nous reçoit une information qui peut intéresser un ou plusieurs autres membres, aussitôt celle-ci circule. Nous nous transmettons régulièrement des documents, la règle étant la réciprocité, la confiance et la confidentialité si besoin est. Les moyens rapides actuels de communication (fax, courrier postal ou électronique) nous facilitent la tâche.

Les informations qui circulent ne concernent pas uniquement l'objet des rencontres, mais peuvent porter également sur nos vies personnelles, familiales et/ou professionnelles. Nous sommes soucieux des événements heureux ou malheureux qui nous touchent les uns et les autres. La solidarité dépasse largement le cadre des rencontres. Nous

poursuivons également la valorisation de nos ressources, par exemple si nous recherchons pour un travail précis et rémunéré une personne possédant une compétence particulière, nous prospectons d'abord à l'intérieur du réseau.

La règle de gestion de notre maison se présente sous forme d'une charte dans laquelle nous avons exprimé les points qui nous paraissent les plus importants pour un fonctionnement satisfaisant pour ses membres et une ouverture pour ceux qui voudraient se joindre à ce groupe sur la base de valeurs partagées.

Conclusion

Notre préoccupation d'une co-construction d'un savoir collectif a été mise à rude épreuve pour la rédaction de cet ouvrage. Ecrire à plusieurs c'est trouver une cohérence, s'accorder, donc s'expliquer sur les termes utilisés, communiquer son texte et l'ajuster suivant les remarques du coauteur, respecter les délais, s'exposer aux critiques du groupe, accepter de retoucher parfois plusieurs fois, voir ses propositions rejetées, etc. Cet exercice nous a permis de mieux comprendre en nous les appliquant à nous-mêmes, ce que signifiaient des expressions comme "coopération", "dépassement" de soi, "ouverture" aux autres, ou "créativité collective" et bien d'autres encore.

Nous avons ainsi pu vérifier qu'il ne suffit pas d'énoncer des valeurs communes pour que celles-ci s'appliquent spontanément dans la réalité de l'action. Néanmoins, nous pouvons affirmer que ce travail collectif, malgré ses contraintes, n'a pas entamé notre plaisir d'être ensemble et qu'il nous a plutôt renforcés dans l'idée de poursuivre notre recherche, en l'ouvrant à d'autres participants et en étudiant de nouvelles modalités d'expérimentation.

7 **CHAPITRE 3***

8 **LA MISE EN ŒUVRE DES VALEURS**
DE L'ÉCONOMIE ALTERNATIVE ET SOLIDAIRE :
L'ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJET

Le chapitre précédent s'est attaché à illustrer la mise en œuvre des valeurs de l'économie alternative et solidaire à travers la vie de groupe des MB². Nous poursuivons ici cette illustration à travers l'accompagnement des porteurs de projets. Etant des acteurs du développement et d'aide à la création d'activités (dont plusieurs exercent dans les pôles d'économie solidaire⁷), nous avons ressenti le besoin de prendre du recul par rapport à nos pratiques d'accompagnement des porteurs de projet et de verbaliser les valeurs qui sous-tendent nos pratiques pédagogiques. En effet, ce sont les valeurs qui donnent le sens de nos actions menées, la signification, la direction. Et expliciter la base sur laquelle repose l'action est incontournable, à plusieurs titres.

Cette base sert de cadre de référence pour une réflexion permanente sur les orientations concrètes choisies, les pratiques utilisées, les résultats obtenus, afin que dans le feu de l'action quotidienne, la réflexion théorique globale ne soit pas oubliée ou inutilisable.

*édactrices principales : Claire, Delphine et Emmanuelle.

⁷. Cf. chapitre 4

Elle constitue par ailleurs, avec l'ensemble des partenaires, une base commune de collaboration fondamentale dans la logique de mise en réseau, de mutualisation des ressources et des moyens, de démultiplication des points d'appui dans l'accompagnement des projets.

Elle explicite également les termes du contrat dans la relation accompagnant-accompagné, où l'efficacité du travail repose sur une éthique d'engagement réciproque entre des personnes.

Enfin elle génère la cohérence indispensable à l'efficacité des pratiques d'accompagnement. L'accompagnement des porteurs et de leurs projets implique une logique d'itinéraire, de projet global de vie, et non une logique d'objectifs à atteindre de façon linéaire. Par conséquent, lorsque le point d'arrivée d'une démarche n'est pas connu, il faut choisir consciemment et clairement la direction que l'on veut suivre.

Ainsi notre choix d'être, dans notre pratique, en adéquation avec nos valeurs prend forme tant dans les porteurs et les projets que nous accueillons, que dans la manière que nous avons de les accompagner. Après avoir rapporté la manière dont nous avons rendu explicite notre grille de valeurs, nous verrons qu'il en découle pour nous des objectifs et une pédagogie spécifique.

III.1 Formaliser nos valeurs à partir d'un travail collectif

Pour définir les valeurs qui nous servent de référence au travail d'accompagnement de porteurs de projets, il nous a été plus facile, dans un premier temps, d'exprimer ce que l'on ne voulait pas faire, pour parvenir dans un second temps à une formalisation de nos pratiques plus positive.

III.1.1. Partir d'une verbalisation négative...

Pour exprimer ce que nous ne voulions pas faire, nous avons, sur l'initiative d'un des membres du groupe, participé à un jeu collectif : nous avons chacun inscrit, sur une feuille, des phrases (sujet - verbe d'action – complément) sur ce que nous ne voulions pas faire. Les phrases soumises au collectif ont dû être acceptées par l'ensemble du groupe. Ce travail a nécessité négociation et reformulation. Nous les avons ensuite regroupées par thématique puis synthétisées en têtes de chapitres. Nous vous livrons le résultat exhaustif de notre travail comme une façon de définir ces différentes têtes de chapitres sans risquer d'appauvrir le matériel recueilli.

a) Responsabilité et solidarité
--

Pas tout seul : *Je ne travaille pas seul dans mon coin / Je n'accompagne pas seul, je n'oublie pas les personnes ressources / Je ne veux pas faire avec un ou deux / Je ne veux pas répondre à des questions qui peuvent être traitées ailleurs que sur le pôle.*

Pas d'inconséquence : *Je ne mets pas en place des activités qui font mal aux personnes / Je ne décourage pas / Je ne veux pas casser l'enthousiasme des porteurs de projets / Je ne pousse pas au crime / Je ne veux pas promettre l'impossible.*

Pas la guerre : *Je ne fais pas la guerre / Je n'utilise pas un langage qui fait peur / Je ne force pas les créateurs à s'engager à la vie à la mort / Je ne veux pas de relation de groupe type Sarajevo.*

Pas de repli : *Je ne veux pas me placer en concurrence / Je ne veux pas rester enfermé(e) dans mon groupe / Je ne veux pas dévaloriser les compétences et les apports extérieurs.*

Pas de complaisance : *Je ne veux pas être dans une action molle / Je ne veux être ni trop souple ni trop autoritaire.*

b) Globalité et liberté

Pas de saucissonnage : *Je ne fais pas trop d'accueil individuel / Je ne travaille pas que sur le projet individuel / Je ne travaille pas sur la seule idée d'entreprise / Je ne veux pas être seulement un comptable.*

Pas de contrainte : *Je ne veux pas de patron / Pas d'horaires fixes.*

Pas de compromission : *Je ne travaille pas que sur l'urgence / Je ne veux pas que l'accueil devienne un n^{ième} guichet / Je ne cherche pas de porteurs de projets / Je ne veux pas évaluer mon action au nombre d'emplois créés / Je ne veux pas faire de la formation pour la nécessité de gagner ma vie / Je ne veux pas être un exécutant de la commande institutionnelle.*

c) Relation et réciprocité

Pas de dépendance : *Je ne fais pas à la place de l'autre (deux fois) / Je n'agis pas directement sur le projet / Je ne veux pas instituer une relation où " je sais et je vais t'expliquer comment faire ".*

Pas de manipulation : *Je ne fais pas de bourrage de crâne / Je ne veux pas manipuler / Je ne veux pas faire un chantage affectif / Je ne trompe pas le porteur de projet sur mes compétences / Je ne veux pas d'une relation de tricherie / Je n'accepte pas le manque de clarté des informations.*

Pas de cadeaux : *Je ne veux pas être dans une démarche de don (trois fois) / Je ne veux pas avoir d'attitude charitable / Je ne veux pas servir le café à tous ceux qui rentrent / Je ne veux pas de non-réciprocité.*

d) Humilité

Pas de détention de savoir : *Je ne veux pas imposer de méthode de travail / Je ne veux pas délivrer de la science / Je ne veux pas être celui qui sait / Je n'ai pas à décider si un porteur de projet doit ou non arrêter son projet.*

Pas de recette : *Je ne veux pas apporter de recettes / Je ne veux pas être un guichet qui répond à toutes les questions / Je ne veux pas donner de solutions*

systematiques / Je ne veux pas les solutions clefs en main / Je n'impose pas un schéma rigide de montage.

Pas de jugement : *Je ne veux pas devenir un centre d'information sur la création d'entreprise (deux fois) / Je ne veux pas exclure de projet / Je ne veux pas imposer la vision des choses / Je ne délivre pas la bonne parole / Je ne veux pas dire ce qui est bien / Je ne donne pas mon avis négatif ou positif sur les projets / Je ne juge pas la qualité éthique du projet.*

e) Débats

Certaines phrases ont suscité le débat notamment : “ Je ne participe pas aux projets accompagnés ”, “ Je ne fais pas la guerre ”, “ je ne veux pas être un exécutant de la commande institutionnelle ”, “ Je ne veux pas évaluer mon action au nombre d'emplois créés ”, “ Je ne cherche pas de porteurs de projet ”, “ Je ne veux pas imposer de méthode de travail ” ...

D'autres ont nécessité une réécriture comme par exemple : “ Je ne veux pas répondre à des questions qui sont traitées ailleurs que sur le pôle ”, retranscrit de la manière suivante : “ Je ne veux pas devenir un centre d'information sur la création d'entreprise ” et “ Je ne veux pas dévaloriser les apports et compétences extérieurs ”; “ Je ne veux pas soutenir n'importe quel projet ”, retranscription : “ Je ne veux pas exclure de projet ”; “ Je ne donne pas mon avis lors de la présentation du projet ”, retranscription : “ Je ne donne pas mon avis, mais j'exprime mon ressenti ”.

Ce travail sur les verbalisations négatives et les débats qui s'en suivirent, fut une étape nécessaire pour la prise de conscience de notre spécificité. Cependant, dans le cadre de nos interventions, nous avons ressenti la nécessité de formuler un projet pédagogique de façon positive. A la suite d'un travail en sous-groupes, dont il serait trop long de retracer ici les étapes, les participants se sont retrouvés autour des deux valeurs centrales.

CLAIRE

20 *Je suis née en 1964 dans la campagne du nord de la France. A la pré adolescence, j'ai passé plusieurs étés chez mes sœurs aînées qui vivaient à fond “ le trip des années 68 ”. J'étais subjuguée. Ne partageant pas souvent les idées et les façons de faire de mes parents, j'ai décidé de quitter le berceau familial à 18 ans et je suis partie rejoindre une de mes sœurs en Bretagne. J'ai trouvé mon premier boulot comme caissière chez Leclerc. Je menais une petite vie bien tranquille et je pourrais faire partie aujourd'hui des plus anciennes caissières de Leclerc. Mais la vie en a voulu autrement. J'ai commencé à ressentir des “ fourmis ” qui me piquaient les fesses. J'ai pris 8 jours de congé maladie pour trouver un autre petit boulot et démissionner de chez Leclerc. J'ai fait plusieurs saisons comme serveuse en bar, en restaurant, j'ai suivi des stages de formation... Cinq années (après le bac) ont passé avant que je décide de reprendre des études. J'ai préparé un DUT en Gestion des entreprises et des Administrations. Au début de la deuxième année, je suis tombée enceinte. Cette grossesse m'a permis de reconsidérer ma façon de me nourrir, de me soigner. J'ai suivi des cours de naturopathie, qui englobe l'hygiène de vie. J'ai repris ensuite un travail comme comptable dans une entreprise ; et*

très vite, je me suis aperçue que le métier de comptable n'était pas fait pour moi. J'ai alors découvert dans le journal une annonce de formatrice en comptabilité gestion dans un centre de formation professionnelle pour adultes. Je n'y avais jamais songé auparavant, mais j'étais convaincue que cela m'intéresserait et j'ai d'ailleurs réussi à les convaincre. Mais, au fil du temps, je me suis interrogée sur la pertinence d'un certain nombre de formations qui, loin des objectifs annoncés, s'apparentent davantage à des stages d'ordre occupationnel qu'à des outils permettant l'insertion professionnelle des personnes. J'en arrivais à remettre en cause l'utilité de mon travail qui se heurtait au mur de la complexité de l'équation Formation/Emploi. J'ai alors pris une année sabbatique pour prendre le temps de réfléchir. Je me suis intéressée aux solutions intermédiaires proposées par les pouvoirs publics : les dispositifs en matière d'insertion par l'économie⁸. Au fur et à mesure de mes investigations, je me suis trouvée devant un nouveau paradoxe : ces structures existantes peuvent-elles efficacement œuvrer à la réalisation de leur objet social d'origine à l'intérieur du champ de l'économie classique où l'objectif est de faire du profit à tout prix ? On touche là à un véritable problème de société qui met en relation les dimensions économique et sociale. Ne trouvant pas de réponses à ces questions, j'ai entrepris un bilan de compétence afin de mettre un peu d'ordre dans ma tête. Evidemment, je n'avais pas plus de certitudes à la sortie, mais un certain nombre de pistes à creuser qui allaient certainement m'éclairer par la suite. Je découvrais notamment l'existence du REAS (Réseau d'Economie Alternative et Solidaire), réseau où l'on parlait de la nécessaire relation entre l'économie et le social. J'adhérai à la démarche en intégrant un groupe local. J'y découvris également d'autres réseaux : les réseaux d'échange réciproque de savoirs, le système d'échange local... soit autant de formes d'échanges qui reposent sur des bases alternatives. Je décidai ensuite de préparer le DHEPS⁹ au Collège Coopératif pour me donner les moyens de poursuivre mes réflexions. Dans le même temps, j'ai suivi une formation d'Agent de Développement Local Communautaire (FADLC) organisée par le REAS. Celle-ci m'a donné des bases solides pour mieux comprendre les enjeux de l'économie alternative et solidaire. En plus, j'y ai rencontré un homme merveilleux, un des fondateurs du REAS avec qui je peux toujours partager et confronter mes réflexions sur une autre façon de pratiquer l'économie. Aujourd'hui, j'accompagne dans la démarche collective d'innovation SCIC¹⁰ le projet de l'association LTDB et de la scop LCB implantées dans le Parc Livradois Forez (63) qui ont pour objet l'entretien de la forêt et la valorisation des ressources forestières. Par ailleurs, je continue de m'investir dans plusieurs associations "alternatives".

III.1.2. ...pour aboutir à une verbalisation positive

Finalement deux valeurs, la solidarité et l'autonomie, nous ont paru refléter et cadrer notre démarche.

La solidarité au sens de : tout individu, tout groupe, toute collectivité devrait peser les conséquences de son activité sur les autres et, au-delà, sur toute la société et la planète. La solidarité implique pour chacun une prise de responsabilité dans le présent et le devenir de l'humanité.

L'autonomie au sens de : chaque personne, chaque unité de base, chaque territoire doit pouvoir aller au bout de ses potentialités propres,

⁸. Entreprise d'insertion, association intermédiaire, chantier d'insertion....

⁹. DHEPS : Diplôme de Hautes Etudes en Pratiques Sociales.

¹⁰. Société coopérative d'intérêt collectif.

disposer de la capacité maximum à agir avec ses moyens, limiter sa dépendance, conquérir une souveraineté optimale.

L'autonomie et la solidarité se traduisent, dans notre démarche d'accompagnement de projets, de la manière suivante.

Rechercher l'autonomie pour chacun, c'est proposer à chaque porteur de projet des outils pour conduire son projet (outillage technique nécessaire au montage et à la gestion du projet ; maîtrise des finalités, définition d'un projet de vie), et appréhender l'environnement économique, social, culturel pour y choisir son mode d'insertion.

Rechercher la solidarité, c'est développer le partenariat plutôt que la concurrence. Cela implique d'encourager une dynamique de développement durable* fondée sur l'organisation de coopérations multiples qui engagent l'ensemble des acteurs concernés (porteurs de projets, habitants, associations, élus, administrations, chercheurs...). Par ailleurs, il faut encourager l'apprentissage de la solidarité et de la coopération comme atouts primordiaux de la réussite.

III.2 Définir des objectifs opérationnels d'accompagnement

De ces deux valeurs abstraites -solidarité et autonomie- découlent naturellement un double objectif général : rendre les porteurs de projets plus solidaires et plus autonomes. Objectif général que nous avons traduit en trois objectifs opérationnels :

- faire émerger le véritable projet de chacun,
- donner les moyens de le rendre opérationnel,
- donner les moyens de le pérenniser.

III.2.1. Faire émerger le véritable projet de chacun

La notion de projet, dans le domaine de la pédagogie et de la formation, est souvent extrêmement floue et variable. Bien souvent, en évoquant le concept de projet, les auteurs font référence à une intention professionnelle formulée par le sujet. Mais cette notion est bien plus complexe et multidimensionnelle : fondamentalement, le projet correspond à une **appropriation de soi** (recherche du sens de ce que l'on entreprend, désir de s'accomplir, construction de son devenir) et de son environnement.

Ce que nous appelons un "projet" est avant tout une **démarche dynamique**, une mise en mouvement. La personne sélectionne des buts qui lui paraissent préférables momentanément, à partir de l'expression de ses désirs, ses espoirs, ses perspectives, et d'une confrontation avec son environnement (investigation du champ des possibles, prise en compte

d'un certain nombre de données du contexte). Elle élabore des plans d'action, des stratégies opérationnelles, permettant de franchir les étapes nécessaires à l'atteinte de l'objectif. Une démarche n'insiste pas sur le point d'arrivée. Elle est ouverte vers l'avenir, mais sans délimiter de façon rigide celui-ci. L'essentiel n'est pas l'expression d'une intention future mais les mécanismes et opérations sur lesquels repose cette projection. De plus, contrairement à une idée assez répandue parmi les professionnels de la formation et de l'insertion, tout le monde a des projets, même s'ils ne s'expriment pas toujours en termes d'objectifs concrets ou de contenus professionnels précis. Les projets sont plus ou moins explicites, conscients, programmés, réfléchis, ils s'appuient sur des représentations de soi et de l'environnement plus ou moins réalistes et variées, mais ils existent pour tout un chacun. Un projet peut donc aussi bien être constitué par une activité technique, ponctuelle et à court terme (avec un point de départ, un point d'arrivée, une programmation et des procédures bien définies), qu'être un projet professionnel global (avec un point d'arrivée plus flou et soumis à des fluctuations, des variantes possibles, un échéancier de réalisation souple...) ou un projet de vie, dont le point d'arrivée n'est pas connu de façon précise, soumis à des révisions périodiques, et dont les étapes sont à définir au fur et à mesure. Ces différents niveaux de projets sont tous nécessaires à la construction de soi et de son devenir, mais ils doivent avoir un lien cohérent entre eux. Pour avoir des chances d'être mené à bien et de participer à l'accomplissement de soi, un projet technique doit non pas être imposé par l'environnement ou choisi au hasard, mais découler d'un projet de formation, ancré dans un projet professionnel, lui-même greffé sur un projet de vie.

C'est pourquoi il est important dans notre démarche de susciter ou d'accompagner chez chaque porteur l'émergence d'un projet de vie plus ou moins défini et d'un projet professionnel à moyen terme, issu à la fois des désirs, aspirations et ressources de la personne et de la configuration de son environnement.

III.2.2. Donner les moyens de rendre le projet opérationnel

Toutefois, le projet ne doit pas être simplement la projection de désirs mal définis ou inadéquats, ou bien le seul résultat de facteurs déterminants extérieurs à la personne. Il est nécessaire que le projet de vie et le projet professionnel se construisent à la fois à partir de **savoirs** et **savoir-faire** permettant de déchiffrer l'environnement et de le maîtriser, et à partir d'une **démarche de ré-appropriation de soi-même**.

Donner accès à une bonne connaissance de l'environnement implique de développer la démarche éducative sur deux plans : celui de l'acquisition de savoir-faire et celui de l'acquisition des savoirs.

L'acquisition de savoir-faire

L'acquisition de savoir-faire donne à l'individu une capacité optimum de lecture utile et autonome de son environnement, afin qu'il soit à même de formuler des choix pertinents. Sont développés des outils destinés à décrire et comprendre l'environnement, à analyser et utiliser l'information, à se construire sa propre méthode d'appréhension de ce qui se présente.

Les compétences à réactiver et/ou acquérir peuvent être déclinées de la façon suivante :

- savoir construire un champ de projets ; ne pas s'arrêter à la première idée, mais s'efforcer d'élargir le champ des possibles et des réalisables ;
- être capable de rechercher et trouver l'information utile, de manière autonome, donc de s'auto-informer, et ceci en diversifiant les sources ;
- développer la capacité à comprendre et traiter l'information sociale, professionnelle ..., relative au champ de son projet ;
- être apte à critiquer l'information : en identifier l'émetteur, ses possibles intentions, la date, le contexte, en relever les incohérences, la comparer avec d'autres sources...
- savoir poser un problème dans toutes ses dimensions : avantages, inconvénients, exigences, pré-requis, coûts d'opportunité, conséquences prévisibles dans tous les domaines auxquels il touche... ;
- percevoir et comprendre les interrelations entre les différentes dimensions d'un projet et ne pas les considérer comme des entités indépendantes les unes des autres ;
- savoir élaborer une démarche d'atteinte de ses objectifs, une stratégie de projet (objectifs intermédiaires, étapes nécessaires, échéancier indicatif ou établi en fonction de contraintes précises) ;
- développer la capacité à élaborer des scénarii diversifiés et des stratégies adaptables pour faire face aux évolutions de l'environnement, aux obstacles éventuels ; apprendre à voir le projet comme une direction plutôt que comme un but ;
- savoir identifier les différents obstacles à la réalisation d'un objectif, qu'ils proviennent de l'extérieur ou de soi-même ;
- repérer les aspects favorables relatifs à soi ou à l'environnement, dans une perspective de réussite ;
- savoir s'évaluer, sans attendre l'intervention d'experts ou sans s'inscrire avec eux dans une relation de soumission automatique ;

- savoir identifier les écarts entre une situation donnée et une autre à atteindre ;
- développer une attitude offensive et non d'attente dans les relations avec l'environnement, pour distinguer et exploiter les possibilités qu'il contient. Avoir la volonté d'user de sa liberté dans un nouveau rapport à l'environnement, en développant ses capacités de curiosité, de créativité.

L'acquisition de savoirs

L'acquisition de savoirs donne à la personne les moyens d'effectuer des choix informés, à partir d'une connaissance suffisante de son environnement. Nous avons classé ces savoirs en trois catégories.

La première regroupe les **savoirs liés aux techniques d'analyse, de construction et de mise en œuvre d'un projet** : techniques de diagnostic de territoire, techniques d'analyse des éléments d'un projet dans une recherche de cohérence globale avec son environnement, techniques "d'opérationnalisation" d'un projet (quelles questions se poser pour passer de la phase de conception à la phase de réalisation : calendrier, budget, ressources humaines, contraintes techniques, réglementation...), techniques de communication, techniques de gestion et d'analyse financière de base...

La seconde concerne les **savoirs liés à la connaissance de l'environnement d'implantation** : établir le diagnostic de territoire (éléments d'histoire, de géographie, sociaux, économiques, politiques...), connaître les divers acteurs sociaux, économiques et institutionnels concernés, leurs relations avec l'environnement et leurs modes d'action, rechercher et définir les divers modes de coopération possibles avec ces acteurs...

Enfin, il y a les **savoirs liés au contenu précis du projet individuel** : réunir les éléments de l'analyse de la faisabilité technique du projet et acquérir les compétences nécessaires à sa mise en œuvre.

Cependant, développer des conduites et attitudes dynamiques permettant la compréhension de l'environnement pour mieux mettre en œuvre des actions organisées ne s'inscrit dans une véritable démarche de projet que si la maîtrise de l'environnement va de pair avec l'appropriation ou la ré-appropriation de soi-même. Le passage à l'action ne doit pas être seulement la traduction de la volonté de "*se mettre en projet*". Le projet est aussi **définition, construction, expression, développement de soi**.

Ré-appropriation de soi-même

Il est important pour cela de considérer le fonctionnement de l'être humain dans sa globalité, son unicité, de donner aux registres des savoirs

et savoir-faire toute leur signification et leur efficacité en les reliant sans cesse au développement de savoir être donnant accès à la construction de l'identité.

Nous avons développé deux axes de travail sur l'acquisition de savoir-être : le travail sur soi et le travail sur soi par rapport à son environnement.

Le tableau suivant résume les objectifs opérationnels dans chaque axe.

Objectifs opérationnels de l'acquisition de savoir être

Travail sur soi :

- s'interroger sur les raisons et les significations de ses projets d'avenir ou l'absence de ceux-ci ;
- réfléchir à ses diverses expériences et identifier ce qu'elles signifient, ce qu'elles expriment ; il s'agit donc d'une attitude de questionnement, mais par rapport à soi ;
- établir une relation entre passé, présent et futur envisagé. La démarche de projet est une organisation et une structuration des divers moments de la vie dans une perspective de construction de son identité : identification de certaines permanences, repérages de certains changements...
- volonté de développer certaines compétences cognitives et relationnelles et capacité à s'engager dans des actions y contribuant ;
- intégrer le réel et le désir dans la définition d'un projet de vie ; rechercher les diverses formes que peut prendre la perception de soi comme acteur, et ne pas se limiter à une conformité au réel ;
- développer la conscience que l'on est à même d'influer sur son avenir, que ce qui arrive dépend aussi des efforts déployés, que l'on est responsable de soi dans le présent et le futur qui peut apparaître. Si cette conviction n'est pas partagée, alors la volonté d'agir sur les événements pour obtenir des occurrences favorables sera jugée inutile. Pour autant, il ne s'agit pas de détourner l'individu de l'observation et de l'étude de l'environnement en lui donnant une illusion de toute puissance ;
- accepter la notion d'incertitude quant à la réalisation future de ses intentions ; assumer le risque de la désillusion ; développer une certaine tolérance à l'insécurité.

Travail sur soi par rapport à son environnement :

- avoir envie de s'insérer socialement et professionnellement, ce qui n'exclut pas l'envie de modifier le contexte ;
- avoir identifié les influences sociales qui ont pesé et pèsent encore sur soi (parfois les projets ne sont que l'expression d'influences sociales que l'individu ne perçoit pas). Il est important que l'intéressé comprenne comment différents éléments interagissent et influent sur la définition d'objectifs personnels ;
- mettre en confrontation, dans une perspective dynamique, les représentations de soi et les représentations de l'environnement : le sujet ne peut fonctionner et se développer qu'en interaction avec l'objet, avec ce qui lui est extérieur ;
- prise de conscience claire de sa communauté mais aussi de ses différences par rapport aux autres, ce qui permet d'accéder au sentiment de son originalité et à une prise de distance psychologique par rapport aux autres ;
- reconnaître ses valeurs, ce qui correspond aussi à repérer sa singularité et à s'autoriser à entreprendre des actions significatives pour soi. Si cela n'est pas réalisé, l'individu ne fait que réfracter des traits collectifs, et il règle son comportement à partir de standards qui sont beaucoup plus sociaux que personnels.

En conclusion, il s'agit pour la personne de définir un projet professionnel évolutif, inscrit dans son projet de vie, et pensé à la fois en fonction d'elle-même (projet de vie, ressources personnelles multiples, compétences acquises et à acquérir, savoirs, savoir-faire et savoir-être développés ou à développer ...) et du milieu d'implantation (caractéristiques sociales, culturelles et économiques du terroir).

III.2.3. Se donner les moyens de pérenniser le projet

Pérenniser le projet implique de l'appréhender dans le temps, de développer un réseau de personnes ressources et de l'intégrer dans une dynamique plus globale de développement local.

Appréhender le projet dans le temps

Il convient d'une part, de relier constamment l'avancée du (des) projet(s) au processus d'autonomisation progressive du porteur de projet, et d'autre part de développer spécifiquement toutes les compétences et ressources nécessaires à la capacité de se projeter dans le temps de façon efficace et réaliste. Pour cela, il faut différencier les objectifs à court, moyen et long terme, savoir construire un échéancier efficace, en modulant la rigidité et la précision en fonction de la nature de l'objectif, et développer une attitude de responsabilité vis-à-vis des engagements

temporels, ce qui implique de savoir choisir des délais et des échéances tenables, de savoir établir des priorités pertinentes, et d'apprendre à se sentir engagé dans la réalisation des objectifs temporels choisis.

Apprendre à fonctionner en réseau :

Le fonctionnement en réseau n'est pas un fonctionnement habituel surtout en matière de création d'activité. Cependant, il est une condition essentielle pour espérer la pérennité du projet. Il est nécessaire de développer à la fois une attitude d'offreur et de demandeur de ressources, de services et de compétences vis-à-vis des autres membres du réseau. Il est également nécessaire de préparer outils et attitudes qui permettront un suivi efficace du projet individuel après son démarrage concret.

Intégrer le projet dans une dynamique de développement local :

Pour intégrer le projet dans une dynamique de développement local, il est utile de rechercher le développement (social, économique...) dans l'ensemble des activités mises en œuvre et des démarches choisies. Il convient, en outre, de rechercher un ancrage local, en couplant aussi souvent que possible la mobilisation des ressources personnelles des porteurs de projets avec la mobilisation des ressources de l'environnement local, ou pour répondre à certaines difficultés spécifiques du milieu d'implantation. Il faut, de plus, favoriser le développement de circuits courts de développement, fondés sur la production réciproque de services au niveau local et la mobilisation par l'environnement direct de la plus-value dégagée par les activités. Enfin, après s'être fixé des objectifs opératoires en fonction de nos valeurs, il faut mettre en acte par une pédagogie appropriée, cohérente.

III.3 Mettre en œuvre une pédagogie adaptée

Notre pédagogie étant fondée sur les objectifs que nous venons d'énoncer, il est nécessaire d'utiliser un outil permettant d'intégrer à la démarche de projet, l'épanouissement du porteur de projet. La pédagogie de projet permet d'allier ces deux dimensions et nous semble la plus appropriée. Pour l'utiliser comme outil de mise en œuvre de leur projet pédagogique, dont les finalités sont le développement de l'autonomie et de la solidarité pour tous les acteurs du projet, les accompagnateurs doivent avoir une vision ambitieuse du rôle qu'ils ont à jouer, de l'attitude, de l'état d'esprit que cela demande. Pour cela :

III.3.1. La démarche et les objectifs sont toujours explicités et il n'y a pas de sélection a priori des porteurs de projets

Nous n'avons pas d'objectifs cachés. Nous ne cherchons pas à manipuler les porteurs de projets, encore moins à les changer malgré eux. De plus, nous accueillons tout le monde ; aucune sélection a priori des projets (valides ou non valides) ou des porteurs (capables ou non capables). La méthodologie mise en œuvre, marquée clairement dès le départ par les notions d'autonomie et de coopération, sert de filtre pour constituer un groupe de porteurs de projet homogène, adhérant véritablement au travail proposé. Les personnes qui ne s'y reconnaissent pas peuvent rapidement quitter le groupe et rechercher d'autres formes d'accompagnement ou faire le deuil de leur projet.

III.3.2. Un travail en groupe pour le montage de projets individuels

Les principes de travail fondés sur la coopération, la mutualisation des compétences et l'autonomisation des porteurs de projets constituent le dénominateur commun au groupe. Des sessions collectives sont organisées, axées essentiellement sur l'autoformation. Ce travail collectif peut être complété en fonction des besoins par l'intervention d'experts (bénévoles ou non) et/ou un accompagnement individuel sous forme d'entretiens.

III.3.3. Les accompagnateurs sont des médiateurs

Le rôle des intervenants dans cette démarche est celui d'un médiateur qui **fait émerger l'ensemble des ressources de la personne**, pour construire un parcours de formation non dans une relation d'aide-assistanat, où l'on apporte des éléments à une personne ayant besoin d'un "traitement" ou d'une "transfusion de savoir", mais à partir de richesses qui sont là et qui seront la base d'un projet dont la personne sera l'auteur-acteur. Il est nécessaire de donner à chacun les moyens de prendre lui-même les décisions qui lui conviennent. Penser soi-même son projet et avoir le temps de s'approprier les moyens de décision donnent aux porteurs de projet une plus grande capacité à mettre en place et faire fonctionner un projet cohérent et durable. Ces richesses émergentes sont potentiellement à disposition de tous dans le groupe, puisque, lorsqu'elles s'expriment, elles forment du même coup les autres membres du groupe par réflexivité. Ce rôle de médiateur signifie aussi que les intervenants mettent à disposition des personnes qu'ils accompagnent des moyens de s'auto-former, que ce soit des supports concrets d'autoformation, des outils

d'expression "démocratique", ou la mobilisation de savoir-faire et savoir-être.

III.3.4. Accompagner plutôt que former

Le terme "accompagnement" recouvre un certain nombre de pratiques et de moyens irréductibles aux dispositifs réglementaires ou institutionnels dans lesquels ils peuvent s'inscrire. C'est une démarche qui permet une approche globale de la situation des accompagnés et du travail de mise en œuvre des projets par des porteurs de projet. Cette situation et ce travail relèvent de problématiques multidimensionnelles (logement, statut social, situation familiale, formation et situation professionnelle, développement personnel, projet de vie...), dont il est impossible de hiérarchiser les éléments par ordre de priorité, tant ils sont interdépendants et importants chacun pour leur part dans la construction de l'édifice. L'attention n'est donc pas portée sur l'atteinte d'objectifs identifiables définis les uns par rapport aux autres de façon linéaire, mais sur des parcours et des processus complexes, transversaux et globaux, qui concernent l'ensemble des domaines de la vie et qui sont pour toute personne en constante évolution.

Cette démarche implique aussi un accompagnement des porteurs et des projets qui remette en question aussi bien les accompagnateurs que les accompagnés par l'établissement d'une relation interpersonnelle fondée sur la réciprocité des apports. Sans être déclarée artificiellement symétrique (la distinction entre accompagnateurs et accompagnés existe et doit donc demeurer claire), la relation réciproque se décline en relations de confiance, en termes d'enrichissement réciproques, d'échanges et d'apports qui permettent la co-formation de tous. Du côté des accompagnateurs, la "mise en situation de recevoir" est même une condition nécessaire pour apporter. Pour que cette notion de réciprocité s'inscrive concrètement dans la relation accompagnateur-accompagné, elle doit être mise en évidence par un contrat par lequel l'engagement de chacun est conscient, explicite et servira de repère par la suite.

III.3.5. Les accompagnateurs sont engagés dans un contrat de coopération

Par ce contrat, ils s'engagent à soutenir les accompagnés dans le travail qu'ils ont entrepris en entrant dans une démarche opérationnelle de projet. Ce soutien concerne autant le travail de construction ou de reconstruction de la personne que le travail strictement lié au projet professionnel. Cela implique donc l'engagement des accompagnateurs au-delà d'une simple prestation balisée administrativement, dans une relation

interpersonnelle fondée de façon primordiale sur l'intégrité¹¹, seule base possible d'une relation de confiance mutuelle et d'une véritable responsabilisation des deux parties. C'est donc un engagement qui ne peut être que réciproque et qui sera, par conséquent, demandé aux accompagnés également. On est loin ici de pratiques utilisant le contrat comme moyen édulcoré et insidieux d'exercer une forme de contrôle social, posant le contrat comme condition d'accès à un dispositif technique, et non comme possibilité d'accès à une démarche de réussite et de réalisation de soi. L'accompagnement ne peut être fondé que sur une démarche volontaire qui engage la liberté, la volonté et la responsabilité des personnes concernées, accompagnés et accompagnateurs. Ce type de contrat porte donc non plus sur une obligation de résultat, sur l'atteinte d'objectifs que l'on assigne dans un temps donné, mais sur l'obligation de moyens, sur le "comment" chacun respecte son engagement à la recherche de l'intégrité dans une relation réciproque et non-tutélaire. L'objectif étant de développer l'esprit coopératif et de parité, nous avons choisi, dans notre travail d'accompagnement, de définir comme bases minimales de travail celles concrétisées dans le contrat de "coopération" pour lequel nous proposons de tester la procédure suivante.

Première étape : définir la coopération et les objectifs qu'on lui donne. Le Nouveau Robert définit coopérer de la façon suivante : "*agir, travailler conjointement avec quelqu'un à quelque chose, participer à une œuvre commune. (cf. s'associer, collaborer, concourir, contribuer)*", et la coopération : "*partage de l'activité et des résultats de l'action qui a été menée en commun*". Pour Robert Axelrod, [Axelrod, 1992], la coopération est une notion clé puisqu'on y retrouve la réciprocité dans l'échange. Les objectifs de la coopération sont tout simplement la mise en commun des richesses individuelles, qui permet d'obtenir un résultat collectif bien plus grand que si chacun avait mené sa barque personnelle de son côté. Coopérer, c'est partager le travail et les fruits de ce travail. Mais la coopération s'organise, se développe, se travaille, et nous avons décidé de rechercher ensemble, au sein du groupe, la façon dont nous voulons rendre concret cet esprit de coopération qui souffle sur le pôle.

Deuxième étape : définir une stratégie de fonctionnement DONNANT-DONNANT. D'après Robert Axelrod, [Axelrod, 1992], le mode d'échange avec d'autres individus qui, en général, donne de meilleurs résultats à la fois pour l'individu et pour la collectivité, est la stratégie qu'il appelle "donnant-donnant", surtout pour un groupe dont les membres sont appelés à avoir des interactions relativement fréquentes

¹¹. définie comme une façon d'être par laquelle on fait ce qu'on est, on est ce qu'on fait, on fait en sorte que les choses marchent.

dans l'avenir (ce qui est le cas d'un groupe de porteurs de projets vivant dans la même région). Elle présente quatre caractéristiques principales :

- *transparence* : les règles du jeu sont définies dès le départ, afin que chacun les connaisse. On peut ainsi prévoir la stratégie de l'autre sans tâtonnements inutiles, ce qui facilite l'instauration de la coopération entre les partenaires (dès qu'on peut anticiper le comportement des partenaires, il devient clair pour tous que la coopération est la stratégie la plus rentable) et en assure la stabilité à long terme ;
- *bienveillance* : chacun s'engage à ne pas interpréter la réaction des autres, à avoir une écoute empathique, à accepter le discours de l'autre et bien sûr à ne pas être le premier à faire cavalier seul ;
- *susceptibilité* : on réagit à une défection d'un partenaire en ne coopérant pas dans l'échange suivant. C'est l'exercice de la réciprocité dans la coopération ;
- *indulgence* : on rétablit la coopération dès que le partenaire cesse de faire cavalier seul.

DELPHINE, EMMANUELLE

0 *Notre parcours est l'histoire d'une co-construction de nos "êtres" respectifs, au demeurant fort différents, qui a commencé par de très longues discussions dans les garages à vélo de la fac d'économie d'Orléans.*

1 *Face à la marche du monde, il nous semblait impossible d'avoir une vie joyeuse et profonde tout comme il nous semblait impossible de vivre en aveugle. Nous avons cherché des jours et des mois une ouverture, un coin de ciel bleu, une base sur laquelle nous appuyer. Beaucoup de livres ont accompagné notre questionnement général, ils nous ont donné la patience d'attendre mais jamais la solution.*

2 *Nous avions le sentiment que l'économie (gestion des ressources rares) était à la base du déraillement de la planète. Alors, même très modestement, nous avons été tentées d'essayer de "changer les choses de l'intérieur". Nous nous sommes donc lancées l'une après l'autre dans une spécialisation universitaire en économie du développement pour nous apercevoir assez rapidement et grâce aux nombreux intervenants experts internationaux que l'on est changé par les institutions bien avant d'avoir changé quoi que ce soit à leur fonctionnement. Et seule une solide couche de cynisme permettait visiblement de résister et de pouvoir, ici et là, participer ou initier des projets intéressants.*

3 *Autant dire qu'après un nombre considérable d'exemples de gâchis humains et financiers, nous avons ramassé nos diplômes et tourné le dos à une carrière professionnelle toute tracée dans l'amertume et l'insatisfaction.*

4 *Parallèlement nous avons enfin trouvé des petits coins de ciel bleu qui nous ont donné une base, la base à partir de laquelle tout est devenu source d'apprentissage, d'enrichissement et de joie souvent : plusieurs voyages d'études en Afrique et en Inde, des rencontres avec des personnes qui cherchaient en permanence et trouvaient la cohérence entre leur "ETRE" et leur "FAIRE".*

5 *Nous n'en citerons que deux : Yvette Pierpaoli et Pierre Rahbi, experts internationaux indépendants, respectivement sur les problèmes des réfugiés et sur le développement local à partir de l'agro-biologie.*

6 *Nous avons alors décidé de monter un projet associatif en Auvergne d'aide aux porteurs de projets en milieu rural. Dans le cadre de ce projet nous avons rencontré le REAS, puis participé à la naissance du groupe MB².*

7 *Après plusieurs tentatives, notre équipe élargie a renoncé à essayer de vivre de notre activité associative. Nous poursuivons avec les modestes fonds collectés à soutenir de petits projets.*

8 *Les enseignements de notre expérience aux résultats contrastés seraient trop longs à partager ici mais s'il est un résultat absolument positif, ce sont ces années passées à chercher et à construire "une histoire qui nous appelle".*

9 *Bien plus que notre expérience professionnelle, c'est sûrement cette expérience personnelle de plus de dix ans d'interrogations mutuelles puis collectives qui nous donne tant d'assurance sur l'intérêt d'une élaboration citoyenne des petits et grands projets.*

Nous avons défini collectivement quelques règles d'un contrat moral, destiné à faciliter l'exercice de la coopération à l'intérieur du groupe¹², que chaque participant s'engage à respecter, et que nous mettons par écrit (règle d'or de la *transparence* : que les règles du jeu soient claires et connues de tout le monde). Voici, à titre d'exemple, ce contrat, tel qu'il a été signé. Ce contrat a été signé par les accompagnateurs et les accompagnés :

CONTRAT DE COOPERATION

Petit préambule :

Au sein du pôle d'économie solidaire, les deux valeurs à la base du travail sont l'autonomie et la solidarité. **L'autonomie** s'acquiert en cherchant à devenir toujours plus un acteur responsable de sa vie personnelle, sociale et professionnelle (à ne pas confondre avec l'autarcie). **La solidarité** doit aller au-delà d'une intention morale et s'appuyer sur des actes spécifiques et mesurables. Le pilier de la concrétisation de la solidarité étant l'exercice de la coopération, nous avons décidé d'établir un contrat entre nous.

Le but de ce contrat est d'encourager et faciliter la coopération entre les différents acteurs. Le contrat permet de donner les règles du jeu et de les rendre claires pour tout le monde. Chacun s'engage à ne pas faire cavalier seul. Si quelqu'un rompt le contrat de coopération, soit par inadvertance, soit par malveillance en utilisant le groupe à son profit sans rendre la pareille, on se donnera les moyens d'évaluer en groupe le fonctionnement de la coopération, pour l'améliorer si besoin.

L'engagement spécifique à notre travail consiste en ce que :

- chacun s'engage à faire avancer son projet dans la mesure de ses moyens (faire les démarches qu'on a décidé de faire, faire son travail, prévenir quand on a un problème) ;
- chacun s'engage à accepter de remettre en question ce qui ne fonctionne pas pour lui ou pour le groupe, dans ses façons de faire ;

¹² Le groupe des porteurs de projet dans le Pôle d'économie solidaire du Val-d'Allier (Puy-de-Dôme).

- chacun s'engage à participer aux séances collectives au sein du groupe : venir régulièrement, être à l'heure, être actif, écouter les autres, participer au travail en petits groupes, tour à tour sur le projet de chacun, faire le travail demandé ;
- chacun s'engage à échanger les informations qu'il possède et qui peuvent servir aux autres projets ;
- chacun s'engage à rechercher dans la mesure du possible des informations pour les autres projets ;
- chacun s'engage à faire profiter les autres de son réseau personnel de relations, dans la mesure du possible.

Selon Axelrod [Axelrod, 1992], la régulation de la réciprocité est ce qui suppose le plus de doigté et de subtilité dans le maniement des règles établies, car elle pose au moins deux problèmes épineux. Le premier peut se formuler de la manière suivante : quel type et quel degré de "représailles" exercer à l'encontre d'un partenaire qui a fait cavalier seul sans raison, en évitant de déclencher des "effets d'échos" (représailles en chaînes) désastreux, en cherchant à moduler l'ampleur des représailles selon les situations et à les minimiser, mais en ne permettant pas non plus à un partenaire peu scrupuleux d'exploiter l'indulgence des autres ? Le second problème tourne autour d'une question complexe : comment améliorer au sein du groupe les capacités de reconnaissance des actions coopératives et non coopératives ? Il n'est pas toujours évident de les caractériser comme relevant de l'une ou l'autre catégorie.

En définitive, le contrat de coopération a permis une régulation collective du groupe, chacun pouvant y faire référence pour régler les dysfonctionnements du groupe et tous pouvant y trouver une valorisation de la vie collective. Néanmoins, la culture du contrat et de la coopération reste à construire et il nous faut encore tester des procédures et des outils, et les améliorer au fur et à mesure, car l'exercice de la coopération s'apprend et se développe, et il est important de rechercher des outils pertinents qui permettent de faire œuvre d'éducation dans ce domaine bien confidentiel dans le paysage des pratiques socio-économiques.

Conclusion

Que le lecteur se rassure !!! Le cadre théorique que nous avons présenté dans ce chapitre est illustré par de nombreux exemples, de cas concrets, de situations vécues sur les Pôles de Dijon et de Châteauroux (chapitre 4). Pris sous un angle différent, on retrouvera développées les mêmes idées en filigrane.

9 ***ECONOMIE ALTERNATIVE ET SOLIDAIRE,
VOUS NE COMPRENEZ PAS TOUT ?
C'EST PAS GRAVE, NOUS NON PLUS !***

Le groupe MB² ayant voulu faire participer la totalité de ses membres à cet ouvrage, y compris nous, les p'tits nouveaux qui n'avons rien demandé, nous allons tenter de vous expliquer ce que nous n'avons nous-mêmes pas encore totalement compris. En effet, l'EAS se construit depuis de nombreuses années sans nous. Tout le monde ne va pas à la même vitesse et tout le monde ne part pas au même moment. Nous-mêmes débutons avec un tempo personnel inscrit au plus profond de notre cœur. Mais aucun problème, si nous sommes tous d'horizons différents, tous de qualifications différentes, nous sommes dans tous les cas, sur le même travail, dans les mêmes difficultés et notre entraide collective constitue une force pour concevoir l'avenir. Pour mieux exprimer nos idées, nous avons accepté de répondre à quelques questions.

Mais, alors, comment êtes-vous arrivés au MB² ?

Ginette : Je suis venue pour essayer de comprendre ce dont me parlait Bernard en revenant des WEMB. En réalité, sa version ne m'éclairait pas sur les tenants et les aboutissants de ce groupe.

Frédéric : Je me trouve aujourd'hui au MB² par un concours de circonstances à la fois particulier et logique. Particulier, car c'est mon "employeur" (le REAS 48 dont l'un des animateurs fait partie des MB²) qui m'a conduit ici ; et logique car j'ai l'impression de suivre un fil

conducteur que je me suis fixé : il existe une autre voie au devenir de notre société.

SEBASTIEN

21 Faisant partie des benjamins des MB², je suis né dans le nord de la Lorraine en 1975. Quelques années plus tard, mon père (mineur et militant CGT) et ma mère (fille de pâtissier) décident de reprendre un commerce de jouets. C'est donc dans un milieu très ludique que j'ai grandi avec mon petit frère. Très attaché à ma région, et ayant sans doute peur de changements dans mon mode de vie, j'ai fait toutes mes études à moins de 100 km de mon lieu de naissance. Je profitai de cette période pour fréquenter assidûment le club de recherche théâtrale de mon lycée (ce qui me valut quelques succès sur scène !), et pour me faire élire président de l'association de ma promotion de BTS. Fort de ce Brevet de Technicien Supérieur en Comptabilité et Gestion et ayant entamé un Diplôme d'Etudes Comptables et Financières, j'ai recherché une expérience professionnelle pour compléter mes connaissances. C'est donc tout naturellement vers le comptable de mes parents que je me suis tourné. Celui-ci avait, une dizaine d'années plus tôt, fondé une association dont l'objet principal est le conseil et l'accompagnement à la création d'activités. Après quelques semaines de militantisme bénévole, le responsable m'a proposé un contrat de travail à temps partiel, ce qui me laissait suffisamment de temps pour terminer mon année étudiante. 4 mois plus tard, j'étais embauché, à temps plein cette fois, et mon responsable m'expliquait que l'association (AGIR Lorraine) était en relation avec le REAS, dont il était correspondant local, et qu'à ce titre, il faisait partie de l'association des correspondants locaux du REAS, qui allait devenir MB². Il me chargeait également de le représenter au sein de ce collectif. Lors de cette première prise de contact, je n'avais pratiquement aucune idée de ce qu'était l'économie alternative et solidaire. J'ai découvert un groupe de personnes venant de divers horizons, motivés, et prônant des idées et des pratiques qui m'ont rapidement plu. Un an plus tard, je fais toujours partie de ce groupe, même si j'y suis arrivé un peu par hasard.

Sébastien : Moi, c'est pareil. Je travaille pour une association (AGIR Lorraine) qui pratique l'EAS (notamment dans le cadre de la création d'Emplois-Jeunes) et j'ai été " bombardé " au MB² pour représenter mon responsable. Finalement, le groupe m'a adopté (peut-être aussi parce qu'ils apprécient les spécialités culinaires que je leur apporte lors des week-end !).

A votre arrivée dans le groupe, quel était votre regard sur l'EAS ?

Ginette : Je pensais que c'était une économie idéale mais non applicable au monde actuel, une utopie en somme, réservée à des rêveurs, des marginaux, peu rigoureux et trop assistés.

Sébastien : Ce qui m'a d'abord intrigué, ce sont les termes "Alternative" et "Solidaire". Pour moi, ils signifiaient qu'il existait une alternative à l'économie "traditionnelle", basée sur une notion de solidarité. Je pensais qu'il s'agissait d'une vision un peu utopique de ce que pourrait être l'économie de demain. Mais je ne voyais là que des théories, et je ne me rendais pas compte de ce qui pouvait être fait à partir de cela.

Et aujourd'hui, vous voyez l'EAS comment ?

Frédéric : C'est une bonne question. Une économie prenant en compte la personne, l'environnement, avant de penser en terme de profit et de concurrence. Dans tous les cas, si l'EAS apparaît complexe, il faut être d'accord sur un point : l'économie classique simplifie jusqu'à la caricature la lecture de notre vie économique et sociale. L'EAS est compliquée car elle essaie de prendre tout et tout le monde en compte. Ainsi, comment expliquer une réalité complexe sans être soi-même compliqué ?

Ginette : Je me suis rendu compte que l'EAS existe, et que je la pratique déjà à ma façon dans mon travail de tous les jours, à l'insu du patron, mais sans trahir l'entreprise, puisque je fidélise le client. Je n'avais pas réussi à la définir jusqu'à maintenant. C'est une économie qui tient compte des autres, de l'environnement, mais une économie rigoureuse, plus juste. C'est donc une économie d'avenir à faire connaître et à parfaire.

Sébastien : Pour ma part, je suis d'accord avec Ginette sur le fait que l'EAS est beaucoup plus concrète que ce que j'imaginai. Contrairement à ce que je pensais, il existe de nombreuses applications pratiques de l'EAS. C'est en tout cas ce que nos petits camarades vont tenter de nous montrer dans la seconde partie de cet ouvrage.

22 DEUXIEME PARTIE :

**23 L'économie
alternative et solidaire
à l'épreuve des faits**

Comme le remarquent avec humour nos trois "candidats", il n'est guère facile, pour un non initié, de parvenir à cerner les contours de l'économie alternative et solidaire. Cela tient à la complexité même du réel et à la difficulté que chacun d'entre nous éprouve lorsqu'il s'agit d'explicitier ces valeurs, de dire haut et fort ce qui le fait se mouvoir et s'émouvoir. Cependant, des mots comme "territoire", "participation", "réciprocité" et "réseaux" entrent en résonance avec des pratiques politiques, syndicales et associatives, une mouvance citoyenne opposée à l'ultra libéralisme. Cette mouvance a montré toute sa vitalité à Seattle, lors de l'ouverture des négociations de l'OMC*. A l'intérieur de cette opposition multiforme au libéralisme, quelle est la spécificité de l'économie alternative et solidaire telle que la pratiquent les membres du collectif MB² ? Pour répondre à cette question, rien ne vaut l'épreuve des faits. Avant de devenir discours, l'économie alternative et solidaire est expérience et même, souvent, expérimentation. Les projets mis en œuvre sont si divers et variés qu'ils pourraient même passer, aux yeux d'un observateur peu attentif, comme un ensemble incohérent si -justement- ils ne s'ancraient dans des valeurs communes explicitées dans la première partie de cet ouvrage. L'économie alternative et solidaire est une utopie politique qui parie sur la créativité de l'homme. Elle s'incarne donc de manière différente suivant les hommes et les femmes qui tentent de lui donner vie. Parce qu'elles reflètent cette diversité foisonnante et parce qu'elles illustrent la douloureuse tension entre utopie et pratique, quatre expériences seront relatées dans cette seconde partie.

La première est celle de deux pôles d'économie solidaire. Leurs chargées de mission mettent en lumière la nature spécifique du lien social que l'économie alternative et solidaire parvient à mettre en place. La deuxième est le bilan sans complaisance d'une initiative rurale qui cherche aujourd'hui un second souffle. L'innovation, loin s'en faut, n'est pas toujours gage de succès, mais elle est toujours riche d'enseignements. La troisième fait le point sur une action en cours dans un quartier "sensible" d'une grande ville. La quatrième, enfin, présente un nouveau système de gestion qui, s'appuyant sur des outils classiques comme l'analyse de la valeur, les détourne afin d'élaborer un instrument de gestion adapté aux initiatives alternatives et solidaires. Au-delà du simple récit d'expériences, c'est la possibilité de changer les pratiques sociales qui est ici en cause : quelles sont, sur le terrain, les forces et les faiblesses de l'économie alternative et solidaire ? Tel est le fil rouge de cette partie.

10 **CHAPITRE 4***
11 **ÇA SE VIT COMMENT**
UN POLE D'ECONOMIE SOLIDAIRE ?

Ce chapitre est l'expression concrète des principes et valeurs énoncés aux chapitres précédents, notamment le chapitre 3. Il s'agit d'aborder la réalité de deux pôles d'économie solidaire (PES*) sous l'angle du lien social.

Comme préalable, nous précisons qu'il s'agit d'un regard d'actrices souhaitant prendre du recul et analyser leurs pratiques. Un éclairage qui tend à la conceptualisation. On ne désire pas offrir une présentation exhaustive des PES*, mais repérer l'essentiel de l'histoire de ces deux expériences en terme de construction de liens sociaux. Le pôle est une démarche qui ne prétend pas correspondre à tous et ne se veut pas universelle. La question que nous traitons dans ce texte est la suivante : *les pôles sont créateurs de lien social. Lesquels et pour aller où ?*

Les caractéristiques du lien social tel qu'il est vécu sur les deux pôles sont l'expression d'une certaine complexité que la dynamique du pôle tend à activer et à gérer : coopération dans la différence, accès à la créativité, apprentissage de l'autonomie générant de la déstabilisation...

*édactrices principales : Elisa et Marie-Thérèse.

Pour répondre à notre interrogation nous allons d'abord préciser la notion de pôle d'économie solidaire à son origine et telle qu'elle s'incarne à Dijon et Châteauroux. Puis nous aborderons les rapports entre le lien social et la coopération, à travers les différences et dans la dynamique collective. Enfin, le lien social ne signifiant pas abstraction des individualités, au contraire, nous verrons de quelle façon le pôle cherche à valoriser les personnes, à les soutenir dans leur cheminement, la connaissance de soi ; comment l'expression de l'individualité, facilitateur de créativité, s'inscrit dans une globalité, celle du territoire.

IV.1 Présentation des deux pôles

Le pôle local d'économie solidaire a été conceptualisé par le Réseau de l'Economie Alternative et Solidaire (REAS) en 1996. La question de départ était la suivante : comment apporter une vision ressource sur un territoire, offrir un espace économique dans lequel s'engagent les citoyens, associer les différents acteurs, publics, privés, habitants, pour tendre vers un développement local solidaire ? La démarche reposait sur trois axes : un réseau de bénévoles, un réseau d'outils de financements alternatifs, un réseau de porteurs de projets. Elle s'appuyait sur un processus de repérage, de sélection, de mise en réseau et d'accompagnement de 10 à 15 projets d'activités économiques. C'était autour de ce processus que s'organisaient un tissu local de ressources et de compétences, la mobilisation des institutions, le partenariat avec les acteurs locaux existants : associations, entreprises, chambres consulaires... C'est ce que l'on qualifiait d'"actionnement du tissu local". Plusieurs pôles se sont montés en partenariat avec des communes (Audincourt, Châteauroux, Chevilly-Larue, Pantin, agglomération chalonaise, Val d'Allier), d'autres en associations (à Tours et à Dijon), certains sont en gestation.

IV.1.1. Dijon

Le pôle de l'économie solidaire de Dijon (agglomération de 230 000 habitants) a pris forme au sein d'Espace Développement, association de formation et d'ingénierie sociale qui a évolué vers le développement local. Deux années d'expérimentation nous ont appris beaucoup sur les capacités d'accueil du territoire concerné et nos idéaux se sont enrichis de professionnalisme. La dimension privilégiée de cet endroit est son espace d'accueil et d'écoute où les rencontres sont quotidiennes. A partir de l'accompagnement de porteurs de projet, du réseau de bénévoles, des outils de financement solidaire, se sont dessinés ses spécificités et qualités propres :

- la participation des acteurs d'un territoire, en particulier de ses habitants, la détection et la mobilisation d'idées et de projets,
- l'expression et la formalisation de projets individuels et collectifs,
- un espace d'échanges et de création collective.

Le département de la Côte-d'Or¹³

D'une superficie de 8765 km², sa densité est de 56 habitants au km², sachant que 13 des 43 cantons ont une densité inférieure à 20 habitants/km². L'augmentation de sa population (495 000 habitants en 1997) s'est accompagnée d'une concentration autour de l'agglomération dijonnaise. En 1990, les communes de l'agglomération de Dijon regroupent plus de 46% de la population sur moins de 2% du territoire de la Côte-d'Or.

Malgré une population jeune (la moitié a moins de 33,5 ans), on constate un vieillissement, avec une croissance forte des personnes très âgées (36% de croissance du nombre de personnes de plus de 85 ans depuis 1982).

Le pôle est installé à Dijon, préfecture de région et de département qui compte 147 000 habitants.

Les entreprises :

- 6 620 exploitations agricoles (dont un nombre important de vignobles),
- 2 481 industries,
- 14 238 entreprises de services,
- 6 000 commerces,
- 2 619 entreprises de construction.

Taille des entreprises :

- 16 000 établissements n'ont aucun salarié,
- 12 000 ont entre 1 à 9 salariés,
- 1 900 de 10 à 49,
- 464 de 50 ou plus,
- 1 602 ont un effectif inconnu.

La Côte-d'Or confirme son caractère tertiaire avec 57% des emplois et 50% de la création d'entreprises dans ce secteur.

Le pôle compte actuellement une dizaine de bénévoles impliqués, un réseau de personnes et de structures ressources (institutionnelles, associatives, économiques), une douzaine de créateurs d'entreprises, une trentaine de porteurs de projets accompagnés régulièrement, et accueille environ 100 porteurs de projet par an. La gestion du pôle est participative dans le sens où les porteurs de projet, les bénévoles, quelques partenaires co-construisent les méthodes d'accompagnement, de montage de projet,

¹³ INSEE, édition 1997, recensement de la population 1990.

décident des temps et des contenus des réunions et ateliers collectifs, réalisent ensemble les bilans intermédiaires et finaux.

IV.1.1. Châteauroux

Le département de l'Indre

Le département de l'Indre a une superficie de 6 903 km², sa densité est de 33,94 hab./km². Département le plus rural de la région Centre, il perd de sa population chaque année. En 1999 la population : est de 231 100 habitants, en 1990 elle était de 237 500, soit une baisse de : 2,70 %.

Le taux de chômage est de : 12 %.

Le Pôle local est installé à Châteauroux, préfecture du département. Elle compte, en 1999 : 49 609 hbts. (en 1990 : 50 969 hbts.)

Du côté des entreprises (source : observatoire de l'Indre, janvier 1997) :

- 7 200 exploitations agricoles
- 3 907 entreprises artisanales,
- 6 363 entreprises industrielles/commerces /services.

Taille des entreprises :

- une entreprise a plus de 1 000 salariés,
- 4 entreprises ont de 500 à 999 salariés,
- 4 479 entreprises n'ont aucun salarié,
- 5 173 entreprises ont de 1 à 9 salariés,
- 1 253 entreprises libérales :

médical : 728 (dentiste, vétérinaire),

services : 245 (juridique, comptable, architecte),

autres : 280.

- 170 entreprises sont exportatrices.

Une CIGALE*, "L'Eglantine", existait depuis 9 ans sur le département de l'Indre. Elle rencontrait surtout des difficultés pour trouver des SARL ayant besoin d'aide pour constituer leur capital. Quand le REAS a proposé le produit " Pôle Local d'Economie Solidaire" aux municipalités, lors de la conférence à Chevilly-la-Rue, l'un des élus de Châteauroux s'est dit que cette structure pourrait aider la CIGALE* à trouver des SARL et à accompagner les créateurs d'entreprises.

La mairie de Châteauroux accepte donc de payer un mi-temps de coordination pour la mise en place d'un pôle. Le premier coordinateur est salarié du REAS, la seconde coordinatrice est salariée de la Mission Locale de Châteauroux à mi-temps. Le Pôle s'est constitué à partir du réseau de bénévoles provenant de la CIGALE*. Il s'est élargi petit à petit à d'autres réseaux tels que des enseignants, des travailleurs sociaux (animateurs, éducateurs ...), des écologistes...

Le Pôle Local a une première fonction d'accueil qui est du ressort de la coordinatrice la plupart du temps. Une centaine de bénévoles donnent de leur temps, de leurs compétences et/ou de leur argent pour aider des porteurs de projets. Nous recevons 70 porteurs d'idées et de projets par an. Plus de la moitié sont demandeurs d'emploi. Il y a autant d'hommes que de femmes quasiment. La moyenne d'âge est de 35 ans. Les $\frac{3}{4}$ viennent de Châteauroux (la Préfecture).

Après 3 ans nous comptons 12 entreprises installées avec l'aide du pôle. Les plus vieilles ont 2 ans d'existence maintenant. Pour certaines entreprises un gros travail de reprise, d'appropriation, de compréhension a dû se faire. Par contre certaines personnes avaient besoin d'une aide plus ponctuelle, pour aider à débloquer une situation, par exemple, afin qu'elles puissent continuer leur cheminement.

Notre travail d'accompagnement est avant tout de passer du temps avec les porteurs d'idées et de projets pour qu'ils maîtrisent plus globalement leur projet et qu'ils se posent les questions nécessaires à cela.

Dans ce contexte il fallait d'abord présenter le Pôle Local d'Economie Solidaire aux différentes structures travaillant au service de la création d'entreprises et recueillir les réactions sur les besoins à satisfaire en matière de création d'activités et d'emplois, auprès des structures relais type Centres sociaux, ANPE, Mission locale... Un comité de suivi a été constitué avec l'ensemble de ces partenaires.

IV.2. Lien social et coopération

A travers des exemples vécus, en quoi le cœur de la démarche d'un pôle d'économie solidaire, **la rencontre**, peut créer des incompréhensions, des tensions ? Comment la confrontation des différences incite à s'ouvrir et à cheminer ?

IV.2.1. Coopérations et différences

Comment peuvent résonner des impulsions contraires, des envies communes ? Ces gens qui s'ignorent et se méfient un peu des autres vont s'écouter, se connaître et réaliser un travail ensemble. Comment faire confiance et s'ouvrir ? Parce qu'un projet et la création d'une activité nécessitent une multitude de ressources, techniques, humaines, savantes, beaucoup peuvent y contribuer. Entrer en apportant et en partageant un objectif commun, la création, simplifie l'ouverture et la cohésion. Il ne suffit pas de se rencontrer pour coopérer, les préjugés sont forts, les visions différentes : sur un pôle passent d'anciens chefs d'entreprises qui ont un esprit très rigoureux et très cadré, surtout pour la création

d'entreprises. Passent aussi des personnes qui veulent vivre de leur passion, qui rêvent jusqu'au bout. Ce qui n'est finalement pas simple, c'est que l'on ne comprend la nécessité de la coopération que lorsqu'on y a goûté et que cela a bien été géré. Notre souci de Pôle local est bien de provoquer un travail collectif et/ou de coopération afin que les projets s'enrichissent.

Châteauroux

MARIE-THERESE

0 *Je suis née en mai 68 de parents agriculteurs dans le sud du Berry, à la frontière du département de la Creuse.*

1 *J'ai eu la chance d'effectuer mes études dans de petits établissements ruraux. En effet, au collège nous étions moins de 300 jeunes. Les professeurs nous connaissaient tous. Nous étions dans un établissement à " taille humaine " Il y avait de réelles prises d'initiatives pédagogiques de la part de certains professeurs. Par exemple, l'organisation d'une fête chaque fin d'année où toutes les classes étaient concernées, la réalisation d'un journal.*

2 *Quand je suis arrivée au lycée, j'y avais déjà des amis qui étaient en première et en terminale. Nous étions en équipe MRJC (Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne) dans notre village. Leur expérience de " vieux " lycéens nous a permis de mener des projets, durant mes trois années au lycée. Par exemple nous avons mis en place un "PAE"(Projet d'Actions Educatives) sur les droits de l'homme et les pays du Tiers-Monde. Plusieurs professeurs étaient dans le coup, ainsi que le proviseur. Au niveau des prises de responsabilités j'animais le club Droits de l'homme. Pour cela nous avons travaillé avec plusieurs associations (Amnesty International, le CCFD...)*

3 *L'été, j'animais des camps pour permettre à des jeunes ruraux de partir en vacances. Et, petit à petit, j'ai pris des responsabilités dans le bureau de l'association départementale. Si j'ai continué au MRJC, c'est parce que l'animation m'attirait et que j'ai pu profiter de mes expériences d'animation pour continuer mes études.*

4 *Ces dernières m'ont entraînée vers "la ville". Tours pour commencer, puis Orléans. Là j'ai suivi deux types de formation de travailleur social :*

5 *- l'IUT (carrières sociales, option animateur socioculturel) a été pour moi l'occasion de prendre mon autonomie à l'âge de 18 ans. La formation m'intéressait car elle reposait sur la sociologie et l'étude des groupes sociaux ;*

6 *- à l'école d'éducateurs spécialisés d'Olivet, c'était surtout la découverte de la psychologie et du développement de l'individu. Ces deux formations sont complémentaires.*

7 *Après avoir exercé quelques années dans des institutions spécialisées, je suis devenue en septembre 1991, permanente du MRJC pour le département de l'Indre à mi-temps et la région Centre pour l'autre mi-temps. Et cela durant 3 ans.*

8 *Ensuite, j'ai été appelée à l'équipe nationale durant 3 ans également, de septembre 1994 à septembre 1997. J'avais en charge les relations européennes, et le public des jeunes travailleurs salariés, chômeurs et en situation précaire.*

9 *C'est à Paris que j'ai entendu parler de l'économie alternative et solidaire et du REAS en particulier (le MRJC étant sociétaire de la coopérative).*

10 *Un pôle local d'économie solidaire était en expérimentation sur Châteauroux depuis septembre 1996. En septembre 1997 le coordinateur de ce pôle local ne souhaitait pas rester, on m'a proposé de prendre la suite le 3 novembre 1997.*

En matière de coopération, nous avons l'exemple de deux femmes, chacune chef d'entreprise depuis un an et demi maintenant. L'une est costumière, elle a une cinquantaine d'années et elle est artiste. L'autre a ouvert une boutique de prêt-à-porter pour femmes, elle a une trentaine d'années, elle est commerciale dans l'âme. Avec l'aide d'étudiantes en BTS commercial, elles ont réalisé une semaine d'exposition de costumes à travers les siècles et organisé deux défilés de mode (privés) dans un hôtel, au centre de la ville. La coopération et la gestion des différences n'ont pas été simples. Les étudiantes ont plusieurs fois servi d'intermédiaires pour éviter les reproches de front entre les deux femmes. Le Pôle a dû les aider dans les difficultés de compréhension de l'une par rapport à l'autre de temps en temps seulement :

- le manque "d'enthousiasme" de la costumière est-il dû au fait que l'idée ne venait pas d'elle au départ ?
- a-t-elle vraiment eu droit à la parole pour proposer ?
- en avait-elle vraiment envie ? avait-elle du temps à y consacrer ?

Les deux chefs d'entreprises ont effectivement collaboré le temps de ce projet. Elles ont appris à se connaître mais ne sont pas arrivées à se faire confiance mutuellement. Je doute qu'elles tentent une nouvelle expérience ensemble. Auraient-elles accepté que le Pôle local ait un rôle plus important ? Nous n'avons pas essayé d'en faire plus, ni même de proposer notre aide. Comment aider à la coopération entre les créateurs et porteurs de projets malgré les différences ? Peut-être à force de coopérer sent-on la nécessité de ne pas rester seul. Le Pôle local continuera à provoquer des temps de travail collectif et de collaboration.

Dijon

ELISA

11 *L'envie de connaître le monde, peut-être d'en comprendre une partie, a dû naître peu à peu au sein de ma famille. Un père passionné d'histoire, une mère*

s'engageant pour les autres (en tant qu'assistante sociale) ont influencé mes recherches personnelles, mes centres d'intérêt.

12 *Je ne choisis pas l'histoire mais la sociologie. Elle était une porte m'ouvrant aux autres, pour analyser des faits de société, oui, mais aussi pour passer des moments de découverte réciproque, drôles et émouvants. J'ai choisi le recul, la différence, la recherche de l'autre et de l'autrement, parce qu'ils m'offraient des clés de compréhension de mon environnement, proche ou éloigné, pour ensuite trouver ce que je pouvais y apporter.*

13 *J'ai milité à ma manière, en participant à différents modes d'action, à plusieurs types d'approches : associations de quartier, manifestations de mouvements sociaux, Ras l'front, association humanitaire. Je comprends aujourd'hui pourquoi. Pour deux raisons essentielles : d'une part la diversité de mes engagements et de ces rencontres questionnent une pensée globalisante insatisfaisante et contribue à la recherche d'alternatives. D'autre part, participer à l'évolution d'un projet de société, un projet politique, j'y crois en y associant mes aspirations et ma personnalité. Ceci permet, à mon sens, de créer des liens avec les autres, des liens emprunts de plaisir et de spontanéité.*

14 *La tolérance, la compréhension, valeurs fortes de mon éducation avaient sûrement besoin de contenu. Les préjugés, provoquant attirances et répulsions, sont utiles à la construction de repères. J'admets ma naïveté de cet instant, celle de vouloir déconstruire ces idées reçues qui mènent plus souvent au jugement et à l'exclusion. Quel plaisir je prends à raconter que l'Inde ne se réduit pas à la misère ou à la spiritualité, mais recouvre des richesses culturelles, humaines, du modernisme et du progrès, du passéisme et des violences, des contradictions inouïes ! Quel plaisir je prends à raconter que régulièrement pendant 15 ans j'ai pris le train " Mantes-La-Jolie - Paris ", que les enfants de la cité d'Ecquevilly sont drôles et graves, que de ma sixième à ma troisième au Collège Paul Verlaine des Mureaux (ZEP) j'ai appris les maths, l'EMT, la flûte en matières enseignées, les classes sociales, le reggae, l'immigration, l'apartheid avec les enfants de tous horizons !*

15 *C'est en apportant un autre regard sur les choses que je peux contribuer à leur mieux-être. Découvrir, analyser et agir à la fois, c'est ce que me permettait la sociologie du développement vers laquelle je me suis tournée lors de ma dernière année d'études. Malgré une volonté affirmée de " participatif ", de projets ascendants, partant de la " base ", trop de programmes imposant un modèle de développement dominant aux pays du Sud perdurent. Construire un projet à partir des interactions, des entités et enjeux sociaux, des volontés et besoins locaux, me paraît plus juste. C'est ce que je souhaitais faire avec les habitants de Dakar, de Lomé ou de Pondichéry. Un choix de vie et d'amour fait que je le réalise avec les habitants de Côte d'or, au sein du Pôle d'économie solidaire. L'économie alternative et solidaire est devenue cet espace où je peux joindre l'analyse, le plaisir et l'expérimentation collective.*

Brigitte¹⁴ (porteuse de projet) maîtrise son métier, et sait ce qu'elle veut faire, elle innove dans le domaine du bien-être physique et mental, peut-être de façon désordonnée. Jean (bénévole), ancien chef d'entreprise dans le bâtiment, sait comment il faut faire. De la confrontation de ces deux visions, l'une très carrée et l'autre très souple, pouvait découler une complémentarité faisant avancer le projet. Après deux entretiens corrects, courtois, les convictions dissonantes ont fait monter le ton. Jean ne croyait pas à ce projet porté par Brigitte, qu'il considérait trop irréaliste. La création d'une telle activité questionne le cadre défini qu'il connaît et qui

¹⁴ Tous les prénoms utilisés dans ce texte renvoient à des personnes réelles mais ont été modifiés.

sûrement le rassure. Elle n'a pas accepté. Nous avons travaillé avec d'autres bénévoles et réfléchi ensemble à ce projet. Ce groupe a permis de comprendre qu'au-delà des impressions que les gens nous donnent, nous pouvons construire des choses avec eux. Le pôle a joué ce rôle de médiateur : c'est vrai que Brigitte n'a pas le profil type pour entreprendre, est-ce pour cela que l'on arrête de l'accompagner ? Ou l'aide-t-on à définir son projet, à réfléchir à un montage possible ? Lors des temps collectifs, nous (les animateurs) avons pris en compte les ressentis de chacun, sans jugement, ainsi que les compétences. Nous avons ainsi tenté de nous associer pour révéler les prémices d'un projet réalisable : Françoise (bénévole, ancienne secrétaire de direction) va sur le terrain pour prospecter avec Brigitte, qui manque de confiance. Jean joue le rôle de suivi de l'échéancier, la relance, Paul apporte une réflexion financière, moi, animatrice, je coordonne l'ensemble et provoque les temps de rencontre. Peut-être le projet aboutira-t-il parce qu'on laisse s'affirmer les personnalités, on essaye de les comprendre et d'avancer avec.

Ces deux exemples montrent qu'il faut partir de chacun des "collaborateurs", bénévoles ou porteurs de projet, et tenter ensemble d'avancer, de cheminer. Pour que cela fonctionne, il faut que chacun accepte les règles du jeu -se livrer, s'exprimer, se raconter pour une meilleure connaissance des uns et des autres. La confiance ne peut exister sans cela. Dans un collectif, arriver à gérer les différences, c'est donner la place à chacun. C'est vouloir la dialectique comme fonctionnement. Autrement dit c'est favoriser un véritable dialogue qui permet les interactions et la réciprocité pour construire ensemble. Recevoir des compétences, des idées, de l'intérêt et rendre du temps, de l'énergie, de l'écoute génèrent des liens de réciprocité.

Quand la réciprocité est atteinte, qu'est-ce que cela signifie alors pour la création collective ?

IV.2.2. la synergie collective.

A Dijon, des temps de travail collectif ont lieu (petit déjeuner de porteurs de projet, groupe de créateurs, rencontres à thème, réunion de bénévoles) ainsi que des échanges en dehors de ces temps provoqués. Les échanges autour d'un projet sont source de coopération. Rechercher l'avis des autres, se positionner par rapport aux autres engendre un lien de confiance. Exposer devant un ou des inconnus son parcours, écouter ceux des autres, vivre en commun des questionnements et des raisonnements donne du contenu à cette confiance et la fait durer. Seul, le créateur a peu de repères pour saisir l'état de son projet et son évolution et pour évaluer

sa spécificité. En groupe, il voit que d'autres ont des difficultés et peuvent réagir comme lui ou différemment. Selon les affinités et les problématiques, chacun apprécie ses propres mécanismes, se connaît mieux à travers les autres. Le groupe contribue à la compréhension des projets par les autres. Les autres créateurs montrent des capacités fines à comprendre et évaluer un projet "étranger". Ce retour est d'autant plus apprécié qu'il n'entraîne pas de relation de dépendance (plus difficile dans une relation avec un conseiller) et renforce l'autonomie du porteur de projet. Le pôle, cette dynamique collective, facilite l'appropriation par les porteurs de leur projet, ainsi que sa maîtrise. Au lieu d'être vécue dans l'isolement et l'incertitude, la création est partagée, relativisée avec les autres, solidaires et complices. C'est un cadre sécurisant où le soutien mutuel est spontané. Cette dynamique collective (travailler ensemble, rencontres informelles) a un effet mobilisateur et motivant.

Un exemple de coopération en groupe à Châteauroux

Claude s'est adressé au pôle local parce qu'il avait besoin de 12 000 F pour acheter un ordinateur. Ce sont les services sociaux départementaux qui lui avait indiqué notre existence. Claude est au chômage. Il touche le RMI. Il est marié et a deux enfants à charge. Son projet : réaliser un coffret de 10 CD de poésie. Les poèmes sont écrits par sa femme. Au départ, ils voulaient faire un livre avec des illustrations photos pour chaque poème. Ils n'ont pas réussi à rassembler l'argent nécessaire. En avril 98, avec quelques amis, Claude crée une association pour la promotion de la culture en générale et de la poésie en particulier. Finalement, il décide de réaliser un premier CD, de manière très artisanale, en 60 exemplaires. C'est l'association qui a les droits de production. Plusieurs démarches ont été effectuées : le journal local accepte de lancer des souscriptions pour les prochains CD. Le premier CD est déposé dans plusieurs boutiques : librairies, tabac/journaux...

Pour évaluer les besoins financiers réels, nous organisons une réunion avec des intervenants bénévoles : Jean (ancien P.D.G.), Nathalie (manager pour une chanteuse) et la coordinatrice du pôle. Si l'on regarde le projet, on sent un manque de réalisme. Nous savons que la poésie, ce n'est pas facile à vendre...Le produit est plutôt unique en son genre. Les poèmes nous parlent. La solution serait de trouver un ou deux gros clients avant de continuer dans les frais.

Comment ne pas faire fuir le créateur, tout en lui expliquant les risques financiers ? Il est tellement motivé que de toute façon avec ou sans nous, il réalisera le projet. Avec le risque d'être plus en difficulté qu'il ne l'est aujourd'hui. Après avoir passé des heures à faire et à refaire le

budget prévisionnel, force est de constater que ce n'est pas possible à moins de 500 exemplaires, et encore à condition de tout vendre.

Effectivement à la fin de la quatrième rencontre le CD n°2 est en train de se faire. Il a eu un ordinateur en cadeau, son fils veut lui offrir un graveur de CD. Par l'intermédiaire d'Internet ce n'est pas difficile de trouver des clients. Nous décidons donc de nous revoir lorsqu'il aura trouvé un gros client. Finalement six mois après, Claude reprend contact avec le pôle local : le deuxième CD est sorti, les poèmes parlent de la " Brenne ", une région naturelle de l'Indre, classée Parc Naturel Régional. Ce CD est réalisé avec des professionnels.

" La poésie ne se vend pas, elle s'offre ! ", voilà les conclusions de Claude après avoir tenu plusieurs stands dans des foires, brocantes ! Il essaie de diversifier ses produits. Une exposition de douze poèmes illustrés de photos a été créée, ainsi qu'un spectacle avec une troupe de Russie. Il était en négociation avec le Conseil général du département voisin pour monter un festival. Il avait besoin d'aide pour monter le dossier et faire des demandes de subventions. Le projet évolue sans cesse. Une idée n'est pas encore mise en œuvre qu'une autre arrive. Mais toutes ses idées ne sont pas intéressantes financièrement parlant. Par exemple la création de calendriers particuliers pour l'an 2000 à deux entreprises aurait pu être un projet pertinent mais les mauvaises prévisions de départ ont inscrit un déficit dont l'association n'avait pas besoin.

Si la coopération a fonctionné (échange d'idées, évolution du projet vers une viabilité financière) c'est qu'une confiance mutuelle s'est instaurée. Nous apprécions ce qu'ils font tant au niveau des poèmes que des photographies, Claude a besoin d'être aidé. Son instabilité est difficile à canaliser. L'intervenant bénévole fait aussi autorité, de par son âge, et par la prise en compte sérieuse du projet...

Claude semble trop perturbé pour avoir un travail salarié et le garder. Son projet est original mais arrivera-t-il à le faire vivre, c'est une autre histoire ! Il se démène. S'il ne peut pas envisager la création d'une entreprise, le mode associatif semble être la piste pour le moment. Cela deviendra une solution quand il pourra être salarié de l'association. Le travail en groupe permet à Claude de reprendre et de faire le point d'où il en est dans tous ses projets. Les accompagnateurs eux se complètent dans leurs savoirs, ce qui leur permet de ne pas " perdre pied ".

Les difficultés concrètes de la coopération et ses réussites montrent que la synergie collective peut se concevoir de différentes façons.

Tout d'abord, elle est une histoire de méthode et de pédagogie. Lors d'un atelier d'écriture (Dijon), huit porteurs de projet ont joué au jeu de " l'aventure des métiers " : quatre joueurs devaient choisir des cartes représentant leurs envies, leur personnalité, ce vers quoi ils tendent ou

parce qu'elles leur plaisaient tout simplement. Ils les disposaient devant eux et les autres devaient exprimer ce qu'ils comprenaient de ces choix, évidemment sans jugement. Les avis ont été justes (sans jugement), et ont aidé les personnes à expliciter leurs choix, ainsi qu'à mieux les comprendre et mieux les formuler. Cet atelier a eu lieu au pôle, lieu familier pour les créateurs, pendant deux jours. Roger, coordinateur des Réseaux d'échanges réciproques de savoirs, est venu l'animer. Le savoir-faire en animation collective (faciliter la réciprocité, aider à l'expression de chacun, à l'échange entre tous, à l'écoute et au non-jugement des autres, écoute de l'ambiance du groupe, prise en compte des attentes et des besoins du groupe et des individus), le lieu accueillant et convivial ont fait de cet atelier un temps fort de la vie du pôle.

Ensuite, la synergie collective devient une histoire d'espace et d'ambiance. Un soir, les créateurs ont exposé leur projet au pôle. Partenaires, bénévoles, cigaliers (financeurs solidaires) et autres curieux sont venus les découvrir. Un temps de rencontre informel qui a facilité des échanges d'idées, de contacts, et d'envie de faire ensemble.

Enfin, la synergie collective réclame des règles du jeu : les personnes apprennent à travailler à plusieurs, et n'y sont pas spécialement habitués. Là s'amorce une forme d'apprentissage de l'écoute nécessaire à la construction collective. Lors d'ateliers collectifs, parler et écouter les autres ce n'est pas inné ou spontané. Ce qui est spontané c'est l'expression de son idée au moment où elle nous arrive en tête, alors quand toutes les idées arrivent en même temps...l'animateur doit s'accrocher ! Attendre que l'autre ait terminé de parler, attendre que les autres s'expriment aussi, garder sa pensée pour la formuler plus tard, tous ces exercices contribuent à cet apprentissage. C'est de cette manière que le débat peut faire avancer les pensées de chacun, tout du moins les questionne.

Le lien social permet d'exister, c'est à travers les autres qu'on se découvre le plus, que l'on comprend mieux qui on est, que l'on accède un peu plus à soi. Les conditions, informelles et réglementées, de ce lien social créant des synergies, sont donc des recettes à sentir et inventer.

IV.3 Lien social et expression des individualités

Dans un contexte de mutations et de chômage que nous connaissons en cette fin de siècle, le collectif et la coopération ne sont plus des réflexes. Les parcours sont tellement particuliers qu'il est nécessaire de passer du temps sur l'histoire singulière de chacun pour ensuite envisager un travail avec d'autres.

IV.3.1. L'existence de l'individu : positionnement-cheminement

Connaissance de soi

Ce qui est entendu dans le pôle, c'est une autre façon de voir l'économie et la société, une vision plus proche du désir, du partage, de choix personnels, d'échanges. Le pôle offre un autre contexte dont les normes, les modèles et les valeurs sont en rupture avec ceux qui prévalent dans la vie sociale. " Vivre de ce que l'on aime, avec les autres et non pas contre ", Idriss, créateur.

Où trouver un espace où l'on peut débattre de sa place, de son envie en tant que créateur d'entreprise dans une société marchande, dont les mots d'ordre sont produire et consommer toujours plus ? Les créateurs se questionnent et échangent sur leur positionnement dans ce contexte : quel rapport à l'argent, comment vivre en rendant service, comment tenir compte de la concurrence en se sentant bien dans la coopération... ? Claudine, porteuse de projet : " Ici il y aura plus de réussite car la personne et son parcours sont écoutés et pris en compte. La personne ne sera pas " remise sur la route " mais créera en fonction d'elle-même ".

Il ne s'agit plus de faire bonne figure comme cela arrive régulièrement dans d'autres instances (ANPE, CCI, Missions locales, banques...). Le masque du " chef d'entreprise aux dents longues, ultra-dynamique et fonceur " (face aux structures économiques) ou celui du porteur de projet " timide, incertain et démuné " (face aux structures de type social) tombe. Le fonctionnement de certaines structures publiques, qui catégorisent voire globalisent les personnes, induisent un comportement type. Par la reconnaissance de la personne, le pôle facilite l'expression directe et spontanée. Claudine : " c'est la première fois que l'on écoute mon projet comme ça, c'est formidable de parler librement ".

Il me semble aussi qu'il est rare de pouvoir laisser aller ses émotions. Certains nous font remarquer que les cadres de l'insertion et de la création d'entreprise laissent peu de place à l'expression et à l'émotion, et surtout ne les prennent pas en considération. Des moments ont lieu au pôle où les gens sont émus et laissent s'exprimer leur colère ou leur joie. Qu'est-ce qui fait que dans ce lieu les personnes expriment leurs émotions ? Le groupe, sa dynamique acceptent l'expression de celles-ci et les écoute car elles participent à la compréhension de soi et de l'autre.

Françoise est passionnée par la décoration d'objets désuets. Elle les retape et les peint. Cela fait 5 ans qu'elle est au chômage, mais elle n'a plus aucune envie de retourner dans le monde de l'entreprise. Sa demande lors de notre première rencontre concernait la vente de ses objets afin de dégager quelques revenus. Les échanges au sein du pôle et l'écoute de son projet l'ont aidée à prendre une décision et à confirmer son choix de vie :

petite, elle écrivait, elle dessinait, d'après ses parents c'était inutile et même imbécile par rapport à une réussite scolaire. Elle a donc suivi le chemin tracé pour elle. Elle est devenue comptable, a travaillé pendant des années, mettant de côté sa passion créatrice ! Elle a fondé une famille. C'est à 45 ans qu'elle se retrouve au chômage suite à un événement personnel. Elle reprend ses activités et se laisse aller au rêve. Aujourd'hui elle a 50 ans et besoin de calme. La création d'une petite entreprise ne convient pas à ses envies ni à ses besoins, peindre lui apporte de la détente, elle ne peut plus subir de stress. Elle a envie de quitter Dijon pour aller s'installer à la campagne, se rapprocher de la terre et de la nature, peindre les jardinières que sa sœur remplira de ses compositions florales. " Lors de cette vie de famille et de travail, je vivais dans une grande maison, mais je me sentais à part, je ne comprenais pas pourquoi j'étais mal. J'ai mal vécu cette vie. Aujourd'hui je suis heureuse. Les gens suivent une sorte de chemin "prédéterminé", ils ne sont pas assez conscients de leurs besoins et de leurs rêves ". **Le pôle serait un lieu qui donne de l'impulsion aux désirs et aux rêves.**

Rupture et construction

En arrivant avec un projet, les gens ont choisi de changer. Les formes de rupture sont diverses, plus ou moins difficiles, positives ou négatives, et parfois se cumulent. Rupture provoquée soit par l'extérieur (licenciement, rupture familiale, retraite...), soit par la personne elle-même (divorce, travail personnel, prise de conscience...), la frontière est floue.

L'intégration de ce, de ces changements participe à cette construction. **Les gens arrivent sur le pôle à différents moments de cette construction.**

Fabienne (bénévole), secrétaire de direction pendant 25 ans, a choisi de préparer sa retraite et nous a rencontrés à ce moment. Cette retraite elle veut la vivre pleinement, en prenant du plaisir. Le lien qu'elle crée avec les autres bénévoles et les créateurs l'ouvre à d'autres idées, d'autres choix de vie et lui donne le goût de continuer. " Voir autant de personnes qui ont des rêves et se donnent les moyens de les réaliser m'apporte énormément ! ".

La rupture est parfois choisie. " Blondinet ", passionné par la presse écrite, s'est formé pour faire un travail qui lui plaît. Il acquiert ses compétences et les affirme au sein de différents organismes. Au Conseil général du département X, son poste n'était pas si mal. Malgré une couleur politique qui ne lui convenait pas vraiment, il avait la liberté de laisser ses doigts parler. Insuffisamment. A 27 ans Blondinet décide de créer son propre journal et de mettre ses compétences et ses idées à son propre service. Pas tout seul, avec un copain.

“ Jeunes cadres dynamiques ” (JCD) ne se plaisaient pas dans cette boîte. Ils ont des responsabilités, un poste leur permettant d’évoluer professionnellement, des salaires corrects, une activité intéressante. Ils se rencontrent dans cette boîte et se livrent leur passion : design, créativité, automobile et matériaux. Ces passions et ces envies résonnent. Il a suffi d’un patron peu respectueux des salariés et d’une rencontre pour que “ JCD ” se retrouvent au pôle. Leur entreprise : conseils, formation, création, technologies nouvelles de construction automobile (explications sommaires d’une animatrice ignorante en la matière !).

Cette idée lui trotte dans la tête depuis quelques années. “ Speed-man ” entend dire que certains vont la réaliser. Cela le décide à venir nous voir. Le matin ou l’après-midi, en fonction de son emploi du temps professionnel. Son premier bébé et son entreprise devraient voir le jour à peu près au même moment ! Actuellement, il structure son projet, le valide et le présente à son employeur, qui soutient les salariés créateurs.

Ces créateurs salariés ne s’épanouissent pas au travail et veulent vivre de leur passion. Ils pensent qu’ils peuvent se réaliser autrement que dans le cadre salarial. Cette indépendance leur permet d’exploiter leurs ressources et d’en créer d’autres tout en prenant en compte leur environnement, est-ce cela être autonome ?

La situation de chômage est le type de “ rupture ” la plus fréquente rencontrée par les personnes qui se présentent au Pôle local de Châteauroux. Bien souvent ils ne supportent plus leur inactivité et le fait de toucher le RMI. La création d’entreprise fait partie des éventualités. Ils sont dans la formulation de leur projet professionnel ou en-cours de bilan de compétences, d’autres qui sont au RMI doivent en rendre compte à la CLI (Commission Locale d’Insertion du RMI).

Juliette, qui a des origines asiatiques, ne supportait plus de ne pas travailler. Son savoir-faire en cuisine asiatique, sa soif d’être occupée et les gens dont elle a su s’entourer lui ont permis de se lancer. Après un faux départ et plusieurs problèmes à gérer, cela fait maintenant 2 ans qu’elle a ouvert sa boutique de restauration rapide asiatique.

Pour qu’il y ait créativité, et laisser la place à l’imagination, il faut du vide, des temps de silence et de pause. L’absence d’emploi pour certains, nous venons de le voir, les incite à s’installer finalement pour exercer leur savoir-faire. C’est parce que la nature n’aime pas le vide que la vie ne demande qu’à repartir.

La situation de changement ou de rupture c’est comme un nouveau départ. Le souci du Pôle local c’est que cela ne soit pas un nouvel échec, mais bien une nouvelle aventure. Certains pourront en rester au stade de la conception intellectuelle et n’arriveront pas à passer le cap de la réalisation concrète. C’est ce qui est arrivé à Mustapha qui voulait s’installer pour faire des couscous et tajines à emporter. Mais finalement il

a sûrement cheminé pendant tous ces mois de travail avec le Pôle local, cela a contribué finalement à ce qu'il décide de ne pas s'installer...

Certains ont besoin de s'installer concrètement pour constater que ce n'est pas cela qu'ils voulaient, que c'est plus compliqué qu'ils ne le pensaient ou simplement qu'ils se mentaient à eux-mêmes depuis le début.

Des gens arrivent avec une idée, mais auront du mal à la faire aboutir parce qu'ils ont d'autres choses à régler, tel qu'un projet professionnel ou un événement dans leur vie non assumé. Etre en perspective de projet, comme nous le demandons au Pôle local, c'est exigeant. Tous ceux que nous rencontrons n'en sont pas là. Bien souvent c'est qu'ils ne se connaissent pas suffisamment ou qu'ils sont trop "perdus" pour s'écouter véritablement et donc avoir un projet en adéquation avec ce qu'ils sont capables de réaliser.

Comme Mustapha, d'autres personnes ne sont pas dans des conditions pour créer. Le pôle peut dans ce cas servir d'aide à la prise de conscience, à la prise de décision. Il sert ainsi de relais et de tremplin.

IV.3.2. Créativité et environnement

C'est dans cet état d'esprit général, dans ce cadre que s'inventent de nouvelles manières d'agir, de créer de l'activité répondant à un environnement changeant. Faire confiance aux qualités des personnes, participer à leur épanouissement font que beaucoup de projets innovants atterrissent sur le pôle. Les aspirations des individus, au-delà d'une histoire personnelle, s'inspirent de leur environnement. Ces choix d'activités sont pensés à partir des recherches personnelles, mais qui s'inscrivent dans leur environnement. C'est parce qu'on existe en tant qu'individu qu'on participe au changement de son environnement.

Ces activités nouvelles répondent à des changements sociaux qui engendrent l'apparition de nouveaux besoins. Les porteurs de projet participent ainsi à une recherche d'adaptation au changement de notre société, qu'il nous paraît intéressant d'approcher non pas en une analyse globale mais à travers ces nouvelles idées : l'isolement, la montée de l'individualisme, le métissage des populations, le développement d'une culture empreinte de l'immigration, le vieillissement de la population, la médecine inadaptée, l'augmentation du temps libre, le manque d'épanouissement au travail, le gâchis écologique, le cloisonnement des institutions, la forte tendance à l'élitisme des expressions et diffusions artistiques, le canon de la beauté, la croissance des inégalités entre les régions, les quartiers. Certains s'inspirent donc de ces phénomènes pour innover : services à la personne, art thérapie, organisation de mariages orientaux et métis, expressions artistiques urbaines, espace d'accueil

global de la personne, recyclage de pneus, soins phytothérapeutiques, festival permanent, lieux interculturels, commerces de proximité, réseau d'échanges audiovisuels, haute couture pour tous, et autres.

Ces choix d'activités nous apprennent sur les changements de notre société et interrogent les pratiques et fonctionnements classiques. La difficulté est que ces activités innovantes se heurtent aux normes en place. Rêveurs, utopiques, irréalistes, infaisables sont les termes qui nous sont souvent renvoyés. A Dijon, la CCI, la région, le département, la ville prendront le temps de faire confiance à cette innovation et de la soutenir réellement. Ces nouvelles manières de voir un territoire se confrontent à des résistances au changement de la part de décideurs politiques, et sûrement à une mentalité rigide.

La créativité nécessite une connaissance de l'environnement et du territoire d'installation. L'innovation, les idées nouvelles ne sont pertinentes et viables que si elles tiennent compte des réalités, quand cela répond à des besoins de populations ou d'entreprises, quand il n'y a pas trop de concurrence ou que le marché n'est pas saturé : Béa, par exemple, veut s'installer comme esthéticienne à domicile sur un territoire rural où la population vieillit et où la concurrence n'est pas directe.

Ce qui est plus difficile dans la mise en œuvre d'un projet d'entreprise innovante, ce sont les mentalités. Les projets d'installations sont parfois très bien étudiés et peuvent répondre à de réels besoins exprimés mais " ce n'est pas passé dans les mœurs "... ou cela ne fait qu'émerger. Une idée nouvelle, avant qu'elle soit acceptée et qu'elle devienne rentable, cela peut demander un certain temps durant lequel il faut pouvoir tenir.

Il y a des pistes de structures nouvelles qui se cherchent. Elles pourraient favoriser la réalisation de ces nouvelles idées, de façon autonome et reliée :

- les couveuses d'entreprises qui permettent au futur chef d'entreprise de tester son activité en grandeur réelle (organisation de l'entreprise, réceptivité de la clientèle, apprentissage de la gestion...) et d'avoir un statut (de salarié) le temps nécessaire avant qu'il s'installe véritablement à son compte ;
- les entreprises à but social dont l'objet est d'apporter une réponse économique à des besoins sociaux ou culturels non couverts ou imparfaitement par la collectivité publique ou par l'entreprise privée. Elles permettent de combiner des logiques associatives et entrepreneuriales dans un même projet tout en associant l'ensemble des acteurs à la prise de décision.

Comment l'économie alternative et solidaire saura s'approprier ces outils pour un usage solidaire, comme elle a su le faire pour les clubs

d'investisseurs en inventant les CIGALEs*, ou pour les banques en créant la banque solidaire ? Sûrement en utilisant les vides juridiques par la mise en place de lieux d'expérimentation abondant par la suite une jurisprudence répondant à ces problèmes juridiques posés.

Tisser des liens sociaux, alors, pour quoi faire ? Pour faciliter, provoquer un travail sur soi avec d'autres autour de la réalisation de projets d'activités. “ **Faire avec** ” la création d'entreprise et pas **pour** elle. Ce qui n'est pas si facile puisque pour certaines personnes, l'entreprise aboutirait plus vite si nous faisons le travail. Quel intérêt ? Le nôtre est d'aider chacun à limiter ses dépendances afin d'élargir ses savoirs, savoir-faire et savoir-être, comme un citoyen acteur et auteur de son environnement. Autrement dit : “en dépit de trouver du poisson dans leur assiette, les participants du pôle apprennent à pêcher” (dicton chinois, malais, mongole ?). Plus que d'obtenir des solutions, ils trouvent des clefs de compréhension et d'action qui seront utilisables dans diverses situations. Ce temps d'accompagnement est variable d'une personne à une autre, simplement parce que les gens arrivent avec leurs bagages propres, leur histoire particulière et leur volonté d'apprendre à être de moins en moins dépendant, à vivre pleinement ce qu'ils ont choisi. S'accorder ce temps représente une démarche indispensable pour lutter contre l'uniformisation. Un montage type brusque la créativité du projet, sa capacité à se développer. S'il y a des passages obligés pour mettre en place une entreprise, il y a aussi des individus derrière chaque projet qui ont plus ou moins d'acquis au préalable. Si l'objectif est la durabilité des projets d'installation, il s'agit bien de partir du porteur de projet, de ce qu'il sait et ne sait pas, de ce qu'il veut et ne veut pas, de ce qu'il peut et ne peut pas faire et de faire un projet unique. Donner à quelqu'un le temps de s'approprier son projet à son rythme est lui permettre d'être acteur à part entière de son installation ou non. Il est ainsi reconnu et accepté que nous avons tous besoin de cheminer, mais nous n'allons pas tous à la même allure. Dans quels lieux, avec qui peut-on apprendre à se connaître, peut-on savoir ce qui nous correspond, réaliser qui on est et agir en fonction ? Par **l'expérience du pôle** et ce **vécu** on se trouve face à ces questions et ces responsabilités. Vivre la citoyenneté au quotidien et sur la durée, telle est cette expérience. Tisser des liens sociaux, pour quoi faire ? Pour montrer qu'un cheminement personnel (que nous avons parfois appelé l'autonomie dans ce texte) n'est pas en contradiction avec l'échange et la rencontre, que l'échange et la rencontre, la convivialité ne s'opposent pas à la construction de projets. Au contraire, cheminer enrichit la relation aux autres, et réciproquement les autres aident au cheminement personnel. Ces liens n'enferment pas, n'attachent pas mais ouvrent et libèrent. Les conditions pour que ces liens puissent générer ce

type de bénéfices, de richesses, tiennent principalement à la confiance des uns envers les autres, entre autres celle de l'animateur envers la capacité des participants à faire vivre et bouger cet espace. Acceptant et exploitant ses difficultés, le pôle, sous l'influence perpétuelle des événements et des participants, s'adapte aux changements. Il est sans cesse en position de recherche et d'expérimentation, d'avancée et de remise en cause. Peut-être est-ce la condition pour que l'économie solidaire ne perde pas le "nord" hors des sentiers battus et qu'elle reste bien au service de son projet initial : la démocratisation de l'économie pour que chacun trouve sa place en accédant à lui-même chaque jour un peu plus.

Ce chapitre représente un bilan d'étape destiné à analyser les difficultés repérées à l'aune de nos objectifs ou, sans doute, de nos rêves. Il montre courtement mais exhaustivement ce que le REAS 48 a créé en 5 ans, puis propose quelques leçons à tirer de notre pratique. Ce bilan deviendrait incompréhensible si l'on n'intégrait pas, qu'en Lozère, les relations interpersonnelles se mesurent en temps d'accès. Chaque réunion de militants exige un investissement en temps d'accès qui peut devenir vite insupportable.

V.1 Les réalisations du REAS 48

Le Réseau de l'Economie Alternative et Solidaire en Lozère est né d'un repérage par Dominique Brun de l'émergence du REAS national. Au départ, en 1992, nous fonctionnions en réseau informel auquel le renfort d'Eric Lavillunière apporta une base solide. Eric, Président de l'Association des Correspondants Locaux du REAS, rencontra en Lozère un correspondant local, Bernard Garrigues, qui avait adhéré à partir des documents "Poteaux d'angle" et "Rôle et place du correspondant local",

*édacteur principal : Bernard.

adoptés au congrès fondateur du REAS, fin 1992. Le REAS 48 entreprenait d'étudier les structures susceptibles d'investir avec quelques chances de succès l'économie départementale. La mise en place d'un projet d'Economie Alternative et Solidaire (EAS*) à l'échelle d'un département débouche très rapidement sur la question : " Quelles structures adopter ? ". Confronter donc son projet aux cadres juridiques existants. Débat pratico-pratique. Eric trouvait une écoute intéressée de nos idées dans l'administration de l'Etat et la possibilité de démarrer notre action en signant une Convention Locale pour l'Emploi¹⁵. Préalable : être une association déclarée selon la loi 1901. En même temps, le besoin d'une structure pour réaliser de l'activité économique se posait. Très curieusement, notre demande d'adhérer au REAS national pour ce faire n'ayant reçu aucune réponse ; s'ajoutait donc la question de la pertinence du statut d'Union d'Economie Sociale du REAS national. Envie aussi d'essayer les outils fédérés à Paris par l'EAS : CIGALE*, SEL*, etc.. Enfin, nous analysions une problématique très prégnante et de grande lisibilité : celle d'un département rural, la Lozère, en déprise* rapide, dans lequel nous voulions être acteurs. A chaque problème émergeant, nous réagissions en créant l'outil solution : cycles d'autoformation afin de mener à bien nos projets d'EAS*, société civile immobilière pour maîtriser le foncier nécessaire, couveuse d'activités pour organiser à la fois coopération et pluriactivité*.

V.1.1. Un acte fondateur...

La convention pour l'emploi que nous avons signée prévoyait, entre autres, l'organisation d'un acte fondateur de l'EAS en Lozère : le Carrefour des Initiatives s'est déroulé à Langlade, le 28 mai 1994, avec la participation de Jacques Archimbaud, Directeur Général du REAS national. Largement couvert par la presse locale, il lançait une dynamique extrêmement productive qui ne devait s'achever que par la mise en place de l'ensemble du dispositif et l'épuisement physique concomitant des militants engagés. En 1994 se mettait en place le cycle d'autoformation du REAS 48. L'année 1995 voyait la naissance de la CIGALE* Efficience, du SEL* des Pelous, de la couveuse d'activités* Créas ; 1996, celle de la SCI* des Gardilles.

¹⁵. Convention Locale pour l'Emploi (CLE) : dispositif de l'Etat (Direction Départementale du Travail) qui avait pour objectif de soutenir les initiatives novatrices des associations pour créer de l'emploi.

V.1.2. Une CIGALE...*

La mise en place d'une CIGALE* constituait une tentative d'emploi d'un outil alternatif de la mouvance EAS. Elle représentait donc un acte d'appartenance. En plus, qu'il s'agisse du détournement des Clubs d'investisseurs du gouvernement Barre donnait au REAS 48 un parfum Robin des Bois assez dynamisant. Mais aussi, dans notre logique de réseau de porteurs de projet, la CIGALE* permettait de soutenir efficacement les projets à notre portée : une ressource, un homme, un revenu. La plupart des militants s'attaquaient à la création de CIGALE* avec pas mal de réunions à la clef, à Florac, Mende, Marvejols, Langogne, etc. Des conclusions importantes émergeaient dans les six mois :

- le réseau bancaire, méfiant, ne répondait pas à notre demande. Surprise de ne pas trouver d'accueil favorable à la Nef, il est vrai représentée par le Crédit Coopératif ;
- à partir du moment où quelqu'un acceptait d'en être gérant, la CIGALE* démarrait. Un potentiel important (en réserve de l'EAS ?) existe sur le département ;
- la CIGALE* constitue un guichet exceptionnel afin de repérer des porteurs de projet.

En août 1995, le REAS 48 créait la CIGALE* Efficace avec une capacité en adéquation avec les projets alors sur les rails. Dès que répertoriée au fichier de la Fédération des CIGALES*, elle nous apportait des contacts avec des porteurs de projet. En moyenne, un par semaine que le bon dieu fait. En elle-même, une CIGALE* représente un potentiel de développement local relativement faible d'environ 50 000 F par an. Par contre, dès qu'elle permet de créer de la richesse en participant à des financements de projets, son potentiel de développement local représente 5 MF par an¹⁶. Donc, un outil très intéressant.

V.1.3. Un SEL...*

La problématique de création d'un SEL* est du même type que la CIGALE* : acte d'appartenance à la mouvance EAS. Le SEL* représente, comme le montrerait une analyse systémique des organisations, un outil né presque parfait, autorégulé en douceur. Enfin, le SEL* permet d'émettre des signes concurrents des signes monétaires régaliens de l'économie libérale. Nous pouvions créer notre paradis sur terre ! De toutes les démarches entreprises aboutissait celle de Jurjen Jacobs et Lisa Leyten à

¹⁶. Une Cigale capable de collecter 50 000 F par an peut soutenir une dizaine d'activités de type artisanal. Soit, avec un C.A. de l'ordre de 500 000 F annuels par actif, 5 MF de potentiel par an.

l'automne 1995 par la création du SEL* des Pelous autour de Saint-Germain-de-Calberte. Merci aux copains des SEL* de l'Hérault et du Vaucluse. Là aussi des conclusions importantes devenaient vite évidentes :

- un SEL* peut se créer à partir d'un gérant muni d'un ordinateur ;
- difficultés d'équilibrer l'offre et la demande, conditions de base d'un possible fonctionnement ;
- fragilité fiscale et statutaire de la structure.

Le potentiel de développement local d'un SEL* est loin d'être négligeable et n'a pas échappé, par exemple, aux dispositifs mis en place en Europe du Nord, en particulier en Ecosse. Nous l'avions évalué à 1.4 MF de créations de richesses par an en local par SEL* d'une vingtaine de personnes¹⁷.

V.1.4. Une couveuse d'activités ...*

Une structure de portage de projets basée sur la mise en œuvre de la coopération et l'organisation de la pluriactivité*. Dès sa création, en 1992, le REAS 48 cherche à mettre au point la structure d'entreprise qui lui permette de réaliser son projet d'activités économiques. Ces recherches débouchent très rapidement sur le concept de "couveuse d'activités », à partir de l'analyse faite par le REAS 48 :

- il faut partir des ressources disponibles ; fuir la tendance générale de lister les " handicaps " pour mettre en face le dispositif afin de le compenser ;
- les procès de coopération sont nettement plus performants et moins coûteux que les procès productivistes. La véritable " crise " française vient d'une législation/réglementation/pratique qui sanctionne durement la solidarité et favorise le chacun pour soi ;
- les grandes époques de développement économique en milieu rural correspondent aussi à celles de meilleure pluriactivité*. La segmentation* des statuts représente un des facteurs les plus importants du blocage de notre société ;
- l'accès aux aides réglementaires coûte souvent plus cher que le montant de l'aide, surtout lorsqu'on est classé non politiquement correct ;
- il faut régler l'adéquation : une ressource, un revenu, un homme ;

¹⁷. Les échanges de services interindividuels peuvent atteindre 70 000 F par an sans donner lieu à déclaration fiscale. Soit, pour une vingtaine de personnes, 1.4 MF. Sur le terrain, les échanges interpersonnels moyens n'atteignent jamais un tel niveau.

- le choix consiste à valoriser du travail plutôt que du capital ;
- il y a nécessité à créer de l'économiquement viable.

En pratique, nous débouchions sur une structure de type coopératif. Régie par une règle équitable, robuste, pertinente. Avec un objet pluriactif, à base agricole si possible. Pour que la structure soit juridiquement possible, les salariés devaient en être sociétaires, salariés uniquement pour le chiffre d'affaires réellement généré par leur propre activité ; et pouvoir rester ou partir de l'entreprise couveuse sans la mettre en danger. Seul le statut des Sociétés Coopératives de Production (SCOP)* répondait à cet ensemble de critères. Nous nous sommes adressés à la Fédération Régionale des SCOP* (très efficace) et à une société financière parisienne, ALTERFI, pour faire aboutir le dossier, tous les organismes lozériens, pourtant payés pour cela, ayant déclaré forfait, à l'exception de la DDTEFP*. Durant le même temps, la Région Rhône-Alpes et la Caisse des Dépôts et Consignations finançaient une étude sur le même sujet, conduite par le cabinet Argos de Grenoble. Qui proposait, à l'automne 1995, les mêmes conclusions pratiques que le REAS 48. Ce qui, chemin faisant, validait les conclusions des uns et des autres. L'étude Argos débouchait sur la création d'une structure lyonnaise aujourd'hui bien connue : Capservices. Aujourd'hui encore, des groupes, un peu partout, sous l'égide de la Fondation Charles-Léopold-Mayer pour le Progrès de l'Homme, le Ministère des Affaires Sociales et la Caisse des Dépôts et Consignations, creusent l'idée et demandent à voir fonctionner les prototypes. L'exemple de Cap Services montre que cela peut fonctionner avec la réglementation actuelle, à plusieurs conditions externes :

- que les partenaires institutionnels jouent un peu plus que le jeu ;
- que la réglementation reçoive une interprétation favorable (ou au moins bienveillante) ;
- que l'ensemble du milieu économique considère l'entreprise couveuse comme l'acteur normal qu'il est.

V.1.5. Une société civile immobilière...

Dans un département comme la Lozère, la nécessité de maîtriser du foncier pour les projets alternatifs émerge très rapidement. Pour deux raisons :

- les collectivités locales équipent des terrains sur une logique de type spéculatif sans aucun réalisme économique ;
- le REAS 48 a vite pris conscience que la base agricole représentait la meilleure base d'une pluriactivité*.

Fin 96, quelques associés parvenaient à acquérir, en société civile immobilière (S.C.I.), une propriété agricole d'une vingtaine d'hectares avec environ 500 m² de bâtiments presque utilisables en Margeride¹⁸ : Le Moulin des Gardilles. Un diagnostic ressources conduit dans la logique **Oasis en tous lieux*** donnait un état des lieux plutôt favorable pour des activités alternatives (aux activités agricoles dominantes). En pratique, cette acquisition permettrait de mettre à disposition de porteurs de projets du terrain à faible coût et contraindrait les communes du département à revoir leur politique dans le sens du réalisme en ce qui concerne les coûts d'installation. La maîtrise du foncier constitue un projet en lui-même. Il existe des solutions (clefs en main) de valorisation patrimoniale, bien financées et sans risque, faciles et ne nécessitant aucun objectif stratégique¹⁹. Toute utilisation comme outil de développement soulève l'inquiétude des apporteurs de capitaux. Le débat rebondit presque tous les jours.

V.1.6. Un cycle d'autoformation...

L'autoformation (d'un groupe) est une méthode de formation que nous avons utilisée en outil. Dans un groupe d'une douzaine de porteurs de projets, il en existe toujours un des douze qui a une réponse valide à la question d'un autre. Les cycles d'autoformation ont pour but l'acquisition par le groupe des savoirs et savoir-faire de chacun par l'intermédiaire d'un animateur-médiateur et d'un thème choisi. Ils fonctionnent sans aucun plan de formation. Mais sur un thème, un objectif, un ou plusieurs projets. Démarche heuristique*, donc, qui a été mise au point à partir de groupes de porteurs de projets de l'EAS. Afin de ne s'adresser qu'à des gens fortement impliqués, ces cycles s'organisent sur des week-ends en résidentiel. Les groupes de porteurs de projet ne fonctionnent efficacement que si l'animateur n'en fait pas partie. Sinon il y a risque à ce que le cycle s'achève en psychodrame ou bataille rangée. Chacun accepte les règles de fonctionnement fixées au début de chaque week-end et la médiation de l'animateur pour les faire respecter. Les lieux d'accueil choisis correspondent au type ferme auberge ou grande résidence secondaire. Les "corvées" et l'intendance sont partagées entre les participants. Les frais de l'animateur sont répartis entre les participants. Nous n'avons pu trouver de financement public pour ce type de formation. De notre expérience, il ressort que de tels groupes fonctionnent bien à

¹⁸. Massif granitique du nord de la Lozère, 1550 m, orientation nord sud, qui en organise la géographie.

¹⁹. Par exemple, programme de boisement financé avec 80% d'aides avec une plus-value patrimoniale d'environ 1 200 F par hectare et par an (investissement moyen : 17 000 F/ha).

partir du moment où une quinzaine de personnes, assez proches géographiquement (moins de deux heures de route), désirent travailler ensemble sur un projet ou leur projet. Indispensable aussi que quelqu'un dans le groupe ait le souci de formaliser les acquis et de faire aboutir la démarche.

BERNARD

0 Un parcours alternatif. Né en 1937, deuxième enfant sur dix d'une famille traditionnelle marseillaise, ouvrière côté père et bourgeoise côté mère. Entre par mariage dans une famille paysanne de Lozère. Acquiert la maîtrise (et le goût) des systèmes complexes (l'art du dinandier aussi) par sa formation, plus sa pratique, de mécanicien d'avion. Son parcours le conduit à se confronter à des systèmes de plus en plus complexes : systèmes informatiques, exploitations agricoles, établissements hospitaliers. Il formalise et conclut en 1988 ces expériences par une formation d'ingénieur en organisation du Conservatoire national des arts et métiers. Ces expériences lui permettent aussi de constater in vivo quelques perversions de l'économie libérale : survalorisation des démarches algorithmiques marchandisables, affectation au complexe sanitaro-industriel des ressources de la sécurité sociale, subventions d'exploitation à l'agriculture, etc... et de rechercher du côté de l'écologie, du développement local durable, de l'heuristique, des ressources en friche, des procès de coopération, ... les réponses alternatives. Sa mise à la retraite en 1990 et sa rencontre avec les militants du REAS lui donnent la liberté de pratiquer une économie alternative et solidaire sans contrainte interne. Le cycle MB² lui permet de rencontrer des copains à l'écoute sympathique, en recherche sur les mêmes problématiques, avec d'autres approches, formations, expériences. La poésie et la dinanderie (quête de l'émotion) représentent sa réponse humaine compensatoire à ses activités techniques plutôt dures.

V.1.7. Des difficultés et des avantages...

La Lozère représente pour l'ensemble de l'EAS un laboratoire exceptionnel dans la mesure où nous avons pu tout y essayer (ou presque) et que les leçons données par le terrain et les pratiques y deviennent très lisibles. Même si, clairement, notre projet se heurte à une réaction de rejet agaçante de la nomenclature politico-administrative départementale, il nous faut savoir pourquoi nous n'avons pas trouvé, en nous-mêmes, les ressources relationnelles pour éviter ce handicap alors qu'au départ le soutien des représentants de l'Etat était acquis. Nous pouvons dresser la longue liste des leçons reçues. Est-ce intéressant ? Avons-nous encore suffisamment de force militante pour mettre ici en musique les moyens réunis ? Nous nous sommes inscrits, en 1992, *mutatis mutandis**, dans le modèle cistercien* qui, au XII^{ème} siècle, avait reconquis en à peine trente ans la base économique en friche de toute l'Europe avec les nouvelles techniques d'alors [Gaudin, 1979, p. 143].

L'échec économique du REAS 48 est patent : il a consommé plus de richesses qu'il n'en a produites ; mis au point, acquis et accumulé

800 000 F d'outils inutilisés²⁰. Pourtant les prototypes lancés essaient partout : 200 projets de couveuses d'activités existent en France. Pratiquement tous les projets de développement local durable utilisent maintenant comme techniques d'émergences et d'aboutissement ce que nous avons appelé "cycles d'autoformation". Notre modèle de montage juridique cloisonné : association loi 1901, plus SCOP couveuse d'activités, plus SCI ou GFA (Groupement Foncier Agricole), diffuse partout.

V.2 Leçons d'une expérience

Je crois toujours utile de tirer les leçons de ses expériences. L'exercice en est pourtant périlleux. Entre l'intérêt de transformer des échecs en conclusions positives pour l'avenir et la tendance lourde d'imputer aux autres ce qui n'a pas marché, la voie est étroite. L'hostilité d'un environnement représente-t-elle une donnée à intégrer correctement dans ses pratiques ou une réaction paranoïaque* ? Nous, de l'EAS, ne sommes pas seuls acteurs sur le terrain. Les conflits de logiques se vident sans aucun angélisme dans la culture dominante du jeu à somme nulle : ce que tu prends, toi, forcément je ne l'aurai pas, moi. En plus, notre problématique d'acteurs ruraux devient ultra minoritaire en terme électoral, dans notre mouvance même. Les élus des pays qui se vident d'hommes se coulent très facilement dans la logique de prétendues solutions urbaines aux pratiques d'exclusion, exclusion des hommes, exclusion des territoires. L'exclusion économique consiste toujours à trouver de bonnes raisons qui justifient que telle catégorie ne participe pas au partage de la valeur créée par la collectivité. La longue histoire de l'humanité l'a montré à de multiples reprises, le plus souvent dans la violence : la solution première à l'exclusion, la plus pertinente, est de mettre un terme politique à TOUTE exclusion, à n'importe quel prix. Puis de reconquérir les friches.

V.2.1. Les outils constituent un moyen, pas une fin en soi...

En général, devant un problème posé, le REAS 48 réagit toujours soit en cherchant l'outil existant, soit en créant un nouvel outil solution. La raison ? Avant de devenir intellectuels, la majorité d'entre nous sortait d'une formation d'origine à un métier manuel où, comme tout bon professionnel, nous avons appris à travailler avec l'outil, à créer l'outil. Un nouvel outil, beau et pertinent, représente une sacrée réussite pour

²⁰. Tous les exercices furent clos en déficit. Le capital social de CREAS (120 000 F) est consommé.

l'ouvrier. Nous étions mûrs pour répéter l'erreur de considérer les outils que nous mettions au point comme des fins en soi. D'accumuler les moyens. D'oublier de travailler et maintenir les objectifs stratégiques. Il n'y a pas de bon vent pour qui ne va nulle part, surtout si le nulle part diffère pour chacun de l'équipe ! Résultat : nous avons mis deux ans pour créer environ 800 000 F d'outils, sans aucune aide, qui ont peu produit, dont nous ne sûmes nous séparer lorsque leur utilisation apparut suicidaire.

V.2.2. Analyser l'hostilité du milieu...

Difficile d'analyser et de faire avec un milieu hostile. Crainte d'une paranoïa* collective. Mais, en définitive, la schizophrénie* constitue la règle de fonctionnement (de dysfonctionnement?) des institutions ; l'hostilité à l'autre, la réaction la plus probable de tout environnement. Faire avec ? Là encore Fernand Braudel [Fernand Braudel, 1985, chap. 2, IV] apporte une réponse brillante à la question : lorsque le système sociétal s'organise afin de rejeter automatiquement ce qui le contrarie, il n'y a pratiquement aucune chance de le prendre en défaut significativement. Il donne comme exemple la logique capitaliste confrontée à la logique mandarinale* dans la culture chinoise. Deux logiques de conquête et d'occupation du pouvoir : la première relevant du tropisme*²¹ ; la deuxième très organisée, gérée au plus près. Dans le cas de la Lozère, le REAS 48 confrontait sa logique de coopération d'individus autonomes à une logique dominante de clientélisme*. Mais, problème résiduel, le clientélisme (comme la mafia) est aussi une logique de coopération, perverse sans doute mais une logique de coopération cependant, solidement financée alors que celle du REAS 48 ne l'est pas du tout. Ne pas demander d'aide (ou demander l'aide sans faire acte d'allégeance) représente pour cet environnement-là des actes d'agression inimaginables. Peut-on concevoir une stratégie d'occupation d'un tel environnement ? Certes Robert Axelrod [Axelrod, 1992] démontre que la stratégie de coopération qu'il nomme DONNANT-DONNANT peut conquérir n'importe quel milieu à partir de seulement deux pratiquants. J'ignore pourquoi mais le débat sur le "comment faire" pour conduire pratiquement notre stratégie n'a jamais été abordé parmi nous ; en fait, nous nous sommes inscrits dans une démarche de stratégie donnée, pas de stratégie à conduire et à maintenir. Avec le recul, il m'apparaît que :

- nous aurions pu, individuellement, accepter apparemment les règles du système clientéliste et, collectivement, fonctionner entre

²¹ Tropisme vers le pouvoir

tenants de l'EAS en utilisant les fruits de nos compromis afin de financer notre propre règle de coopération du DONNANT-DONNANT ;

- nous aurions pu aussi concevoir une stratégie de prototype qui mettrait très rapidement en évidence, par réaction du milieu, les faiblesses de notre système. Une fois le prototype mis au point, l'établir définitivement ailleurs qu'en Lozère.

Le concept de la meilleure voie, celle la plus droite, conditionne nos pratiques occidentales depuis trois millénaires de pensée grecque [François Jullien, 1995]. Remarque valable à la fois pour nous et pour notre environnement de confrontation qui établit toujours ses résistances sur le chemin le plus évident. C'est le débat entre l'heuristique* et l'algorithmique* ; entre le modèle de la sphère fascinante aux infinies dimensions et celui du monde plat, fini. Mais ces deux solutions exigeaient une gestion dynamique du capital de confiance apparu au départ ; et nous n'avons pas su entretenir ni faire prospérer ce relationnel là, un relationnel de fraternité, de bienveillance. Nous nous sommes lancés à corps perdu dans le faire (et l'accumulation de capital fixe) alors que notre véritable force résidait dans l'adhésion et le soutien à des actions pertinentes d'une mouvance relativement nombreuse et significative. Partant de là, nous nous sommes trouvés très naïfs sur les engagements oraux (ou même écrits qui n'ont pas la forme d'une décision) de l'administration : ils n'ont pas de valeur légale mais des effets de retours de manivelle redoutables. Et conduisent à sous-estimer les handicaps économiques et sociaux des milieux ruraux en déprise rapide.

V.2.3. Un relationnel en adéquation...

La mise en réseau suppose d'organiser en temps réel les niveaux d'information de ses membres, surtout des plus actifs. Toute organisation, surtout en réseau, a l'obligation fonctionnelle d'assurer la maintenance de son objectif stratégique afin que les efforts des uns et des autres participent de la meilleure synergie possible. Ne pas laisser s'installer les malentendus. Progresser ensemble sur les outils techniques : la logique comptable ne constitue pas une culture partagée a priori. Veiller à l'adéquation du relationnel au volume objectif des échanges. Le principe de l'échange se base sur la réciprocité, l'égalité. Le débat sur les notions de valeur d'usage* et de valeur d'échange* peut être simplifié à partir de deux idées simples :

- mesurer la valeur d'échange à l'aune de sa propre valeur d'usage (j'accepte l'échange si ton offre égale au moins l'intérêt pour moi de l'objet ou du service) ;
- les échanges à l'intérieur du réseau se mesurent en valeur d'usage (négociation d'échanges entre membres d'un SEL*) ; celles avec l'extérieur en valeur d'échanges (cours, prix constatés sur le marché...).

Partant de là, je crois que le principe à respecter consiste à mesurer exactement le potentiel de création de richesses et à n'organiser que le relationnel d'échanges indispensable à la meilleure valorisation de ce potentiel au fur et à mesure que ces richesses apparaissent matériellement. Pour prendre un exemple simple, le producteur de fromages de chèvre ne cherchera pas plus de clients qu'il ne peut en servir. Réciproque : ne pas mettre en œuvre des moyens sans le relationnel au moins correspondant. Nous nous sommes souvent engagés dans des dispositifs proposés par l'Administration, certains même à caractère réglementaire comme l'aide à la création d'entreprise. Ces démarches n'aboutissaient pas ; souvent même les services chargés de l'instruction n'instruisaient pas ; cependant nous réalisons nous-mêmes en entamant nos propres moyens. Conclusion : le relationnel que nous avons mis en œuvre sur l'action n'était pas adéquat ou n'existait pas. L'autre problème de la mise en place d'un relationnel consiste à régler l'adéquation en temps entre les moyens à disposition et le relationnel nécessaire. Exemple caricatural : engager deux cents heures de travail de relation pour une subvention de 5 000 F.

V.2.4. Pas de montage juridique simple pour un réseau d'EAS...

Il n'existe pas (nous n'avons pas trouvé) de structure juridique simple qui puisse conduire un projet global d'EAS. Devant le corpus juridique, nous réagissons un peu comme devant la logique comptable : impossible que des règles qui se mettent au point depuis deux mille ans n'aient pas une robuste pertinence ; impossible aussi qu'à ces règles établies au fil des siècles ne correspondent pas, à la fois, une logique perceptible et des pratiques dévoyées. En fait, la logique perceptible se lit comme un conflit de logiques. Si l'on se réfère au schéma de Braudel [Braudel, 1979], il se joue entre les différents étages du fonctionnement constaté de l'économie : si l'étage d'accumulation trait trop fort les hommes de la base, l'économie s'effondre ; même effet si la taxation (publique ou privée) des échanges en supprime l'intérêt : si l'unique plus-value possible devient commerciale, pourquoi produire ; etc. Le politique prétend arbitrer ce conflit de logiques. Il propose des règles de fonctionnement censées rétablir un certain équilibre dans les relations

entre personnes et organise un pouvoir judiciaire chargé de contrôler le respect de cet équilibre. La loi ne tombe pas mûre de l'arbre société : elle s'inscrit dans l'histoire, l'inconscient collectif et la culture. Je crois que le praticien de l'EAS doit d'abord intégrer ce qu'il prétend mettre en œuvre. A partir du moment où il maîtrise le système (le corpus juridique), il peut le détourner au profit de ses objectifs. En plus, contrairement à l'opinion courante, les systèmes juridiques tendent vers l'ultra simplicité, à la gestion des dialogues (dirait Jacqueline Lorthiois [Lorthiois, 1996]) par oui ou non : on est ou société civile ou société commerciale ; on est ou société de capitaux ou société de personnes ; etc. Se souvenir que les statuts ne servent qu'en cas de litiges et que les juges donneront, en évitant de le détruire, toujours l'interprétation de la loi la plus proche du contrat entre les individus (sauf à démontrer qu'elle est abusive) ; même les clauses qui ne correspondent pas à la réalité de la loi (non légales) sont acceptées si elles ne sont pas illicites ou abusives. Se méfier des statuts passe-partout. Vrai que l'on peut à peu près tout réaliser sous le statut d'association loi 1901, mais en se rappelant :

1. qu'on ne peut y partager des bénéfices,
2. qu'il s'agit d'une société de personnes où, donc, la responsabilité de chaque membre peut être mise en cause sans limitation ni de temps (indéfinie) ni de valeur (pour la totalité des engagements)
3. qu'elle dispose d'une personnalité juridique réduite (par exemple, dans le cas général, elle ne peut disposer de biens immobiliers),
4. que la pratique habituelle du fisc en cas de conflit consiste à requalifier en société de fait* : responsabilité illimitée et indéfinie des associés.

Tenter de simuler dans les statuts le fonctionnement souhaité ou constaté (pas le contraire). Eviter les pièges juridiques : une association loi 1901 peut créer une entreprise à but lucratif ; l'inverse n'est pas, en principe, possible. Etc.

V.2.5. La pratique de l'EAS...

Enfin, les règles que nous avons apprises à nos dépens méritent d'être énoncées de la manière la plus concise :

- autocontrôler la rigueur globale de la démarche, de chaque acte ou décision. La rigueur sera intégrée, soulignée en rouge, dans le système de valeur éthique des entreprises d'EAS ;
- Limiter la tâche d'un gérant d'une couveuse d'activités à la consolidation* : celle-là est immense, difficile, et exige une rigueur à toute épreuves. Pratiquement impossible à conduire dans le cadre d'un bénévolat. Je proposerais pour créer une couveuse d'activités d'avoir trouvé le financement public du travail du gérant ;

- se méfier de la démarche de recherche de porteurs de projet (ce point n'est pas admis par tous et soulève des débats importants à l'intérieur de notre groupe). Elle aboutit rarement à un projet qui marche. Préférer ses projets (ceux des associés), montés sur ses propres forces mais qui prévoient la place, l'activité et le revenu de celui qui passe : compagnon, nouvel associé, stagiaire, etc.. Ce que j'appelle les projets n + 1. La démarche a plusieurs avantages :
 1. elle crée l'obligation de garder de la marge économique de manœuvre [de Rosnay, 1975, Chap.3 : L'énergie et la survie : sacrifier le rendement à la puissance : la loi de LOTKA] ;
 2. elle déclare a priori que le projet d'EAS est un projet ouvert ;
 3. elle intègre, à la conception, un potentiel de développement.
- savoir tirer les conclusions d'un échec. Ne pas persister. S'obliger à faire des bilans d'étape de façon régulière, suivie ;
- refuser ceux qui n'acceptent pas la règle de coopération établie. Quelles que soient les bonnes raisons qu'ils donnent ou que l'on se trouve. Fixer une période probatoire* avant d'accepter ou refuser un porteur de projet ;
- éviter qu'un seul associé cumule les responsabilités stratégiques (gérances, trésoreries...) : surcharge de travail, amalgame des problèmes, confusion ;
- se méfier des produits immatériels* pour asseoir une activité. Même si les produits logiciels (ou artistiques) dégagent de fortes plus-values. Dans la conception des produits alternatifs, partir d'une base de produits matériels (alimentaires, artisanaux, etc.) ; les produits logiciels constituant alors des produits dérivés ;
- fuir les décisions prises en urgence, prégnantes. Avoir et maintenir une stratégie*. Prendre le temps nécessaire pour déterminer l'objectif stratégique, avant tout engagement ;
- prendre en compte les difficultés de respecter la règle de fonctionnement, si pertinente soit-elle. Attention que l'affectif ne conditionne pas les décisions économiques (famille) !

V.2.6. Ne pas compter sur le REAS national...

Une entreprise comme la nôtre a besoin d'un relais national, (voire européen). A l'expérience, le REAS national connaît, mutatis mutandis, les mêmes problèmes qu'un REAS local. Mais plus aigus et plus volumineux. Avec moins de solutions possibles parce que les distances, géographiques ou thématiques, affaiblissent les efforts (cf. la loi de Coulomb : la force varie inversement au carré de la distance). Aucune aide, autre qu'un soutien de principe, n'est disponible au REAS national.

Face à cette situation, que faire ? Surtout ne pas pleurer sur le thème “ Comme cela marcherait bien si Paris m’aidait ! ”. A priori, la démarche descendante dans un vrai réseau doit être vouée à l’échec. Il paraît impossible de supporter une tête de réseau au centre, grosse et omnipotente, avec des droits de tirage sur chaque nœud, et de prétendre, en même temps, construire un réseau où chaque nœud à la même puissance. Si chacun apporte ses problèmes au réseau, c’est un réseau de problèmes aggravés que nous montons ; pas un Réseau d’Economie Alternative et Solidaire. Questions finales : devons-nous adhérer aux puissantes fédérations nationales (ou européennes) d’éducation populaire ? Ou devons-nous construire une fédération de l’EAS à partir d’une base locale qui réussirait ?

V.2.7. Freins et facilitateurs

Qu’avons nous trouvé comme freins dans notre démarche ? Tout d’abord un environnement politico-administratif conduisant une logique clientéliste, plutôt défavorable à la mouvance EAS qui, elle, comme par hasard, cristallisait les “ babas cools ” de 68, les objecteurs qui posaient leurs sacs en Lozère, les soupçonnés de la Conf^e Paysanne et les militants syndicaux, à la retraite mais toujours révoltés. La sur-administration du département, où plus d’un emploi sur deux relève du secteur public, aggrave le pronostic : la personne que vous rencontrez pour l’instruction de votre dossier peut être aussi maire, conseiller général, de la famille du député ou de l’huissier de justice. L’absence de pression sociale joue à tous les niveaux : les jeunes les plus doués et les plus dynamiques s’en vont ailleurs ; ceux qui restent, quel que soit leur niveau de formation, acceptent les emplois offerts peu qualifiés et sous rémunérés (-10% pour les emplois publics et -30% pour les emplois privés, par rapport à la moyenne nationale). Le marché local n’existe pas pour des produits un peu pointus, innovants ou chers. Enfin, les distances physiques affaiblissent gravement les relations de réseau.

Cependant, les données facilitant nos projets apparaissent nombreuses et importantes : pratiquement toutes les ressources naturelles du département retournent à la friche et deviennent plus ou moins facilement disponibles pour une remise en valeur avec, en plus, des dispositifs de développement local sous utilisés. Le tissu social distendu donne un milieu d’une grande lisibilité où les décisions stratégiques pertinentes apparaissent clairement. Cet environnement permet toutes les expériences à des coûts favorables. En particulier, le marché des besoins primaires (artisanat, prestations de services de base : alimentaire, soins, etc.) devient de plus en plus ouvert. Il faut ajouter des ressources

humaines exceptionnelles : la formation des jeunes lozériens atteint un niveau très élevé (bac plus trois en moyenne), et une mouvance EAS relativement nombreuse et bienveillante.

15 14 *CHAPITRE 6**
DEVELOPPEMENT PARTICIPATIF ET
SOLIDAIRE
DANS UN QUARTIER DIT SENSIBLE

Le texte qui suit est une présentation d'une action en cours qui devrait permettre de contribuer à la réflexion sur des pratiques de développement participatif dans un environnement urbain. Nous avons choisi, après vous avoir donné notre représentation des quartiers concernés, de vous faire part, brièvement, de la philosophie qui sert de base à l'Action-Quartiers. Ensuite suivra une description de la méthode choisie en fonction des objectifs, et de la forme de partenariat envisagée. Cet écrit intervenant avant la fin de la première année, nous proposerons ensuite une évaluation en cours d'action. De cette évaluation découlera l'expression des freins et des facilitateurs que nous identifions à la mise en place de ce type d'action, ce qui permettra au lecteur de faire le lien avec les autres expériences rapportées dans cet ouvrage. Nous terminerons en livrant les perspectives de prolongation de l'Action-Quartiers telles qu'elles apparaissent au moment de cet écrit. Cependant, dans un premier temps nous allons présenter l'association Espace développement qui met en œuvre le processus que nous allons décrire.

*édacteur principal : Pascal.

VI.1 Espace développement

L'association Espace Développement a été créée en 1992 avec une volonté de lutter contre toutes les formes d'exclusion (sociale, professionnelle et morale) en rapprochant l'économique et le social. Pendant trois ans (de 1992 à 1995), Espace Développement répond à la commande des collectivités (Etat, mairies, collectivités territoriales...) et d'entreprises publiques (La Poste, EDF-GDF...) en proposant des actions sur les champs d'activité précités, actions qui ont pour principal objectif de permettre à des personnes au chômage de retrouver une situation professionnelle. Après trois ans de pratique, quelques constats marquants ressortent :

- les situations d'exclusion des personnes rencontrées et accompagnées sont de plus en plus profondes et durables ;
- les solutions satisfaisantes de réinsertion socioprofessionnelle sont de plus en plus rares et peu durables ;
- les bénéficiaires, comme les animateurs et les formateurs, expriment une insatisfaction quasi permanente.

En 95, l'équipe pédagogique choisit donc de réorienter les axes de travail, et de passer d'une logique de réparation à une logique de développement. C'est dans le cadre de ce nouveau projet associatif que nous avons commencé à concevoir des projets de développement local participatif :

- " Le Pôle d'Economie Solidaire " (cf. chapitre 4) ;
- " Acteurs de l'Emploi-Jeunes " : action d'accompagnement de jeunes créateurs d'activité utilisant le dispositif " Nouveaux Services-Nouveaux Emplois " dans le cadre de leur projet. Nous les accompagnons dans la structuration de ce projet et dans la recherche ou la création de structures d'accueil ;
- " L'Université du Citoyen ", animation de groupes de paroles où se construit collectivement un savoir. Les participants sont des habitants, des travailleurs ou des institutionnels qui participent au groupe en leur nom propre ;
- " l'Action-Quartiers ", objet de ce chapitre.

VI.1.1. La naissance de l'Action-Quartiers est la conjonction de quatre éléments

1. **L'intuition** (en nous depuis longtemps) que ces quartiers dits en difficultés regorgent d'énergie, de compétences et de propositions, à condition de se donner les moyens de les recueillir, et de les "**mailler**". En cela, nous nous démarquons de l'approche qui y est pratiquée depuis

des années et qui consiste à instrumentaliser des intervenants professionnels par des fonds publics afin de venir en aide à une population que l'on conçoit sans ressources et que l'on stigmatise en permanence.

2. Dans le cadre d'un programme européen (NOW), nous sommes intégrés dans un travail transnational réunissant des représentants de l'Association pour la Promotion Sociale des Adultes et des Jeunes (APSAJ), organisme de formation dijonnais, spécialisé dans le travail d'orientation et d'insertion professionnelle, dont le siège et certaines actions sont situées au cœur du Quartier des Grésilles ; le Ballymun Women Resource Center (BWRC) de Dublin, qui est un centre permettant aux habitants, via la formation et l'information, d'améliorer leur participation à l'élaboration des schémas d'urbanisme, entre autres ; enfin, l'association nord irlandaise Newry and Mourne Carers, qui fédère, pour les former, des personnes en charge de malades ou de personnes âgées à domicile, avec une **approche participative**. Ce partenariat nous a permis de confirmer l'intuition qui nous animait alors : les habitants sont parfaitement en mesure de proposer des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent quotidiennement.

3. La bonne **évaluation** que nous avons de la démarche du pôle d'économie solidaire en terme de création d'une dynamique **d'expression et de coopération** est le troisième point d'ancrage de cette action. Il nous semble évident aujourd'hui que la création **d'espaces de parole et de rencontre** est une nécessité pour contribuer à créer les conditions d'émergence de propositions des acteurs divers du développement social, économique et politique. Plus simplement, nous sommes maintenant persuadés que ces espaces répondent à une demande pressante des citoyens d'avoir accès à des lieux dans lesquels ils peuvent se sentir et être "acteurs".

4. Le quatrième élément sans lequel cette action n'aurait pas démarré est la volonté, conjointe à la nôtre, du Contrat de Ville de la ville de Dijon et de la Caisse des Dépôts et Consignations de monter une action spécifique sur les quartiers des Grésilles et de la Fontaine-d'Ouche. Au-delà du partenariat financier, nos interlocuteurs respectifs se sont engagés personnellement pour faciliter l'émergence d'une telle approche. Ce qui est un élément nécessaire, si non-suffisant, pour imaginer une structuration de l'action à terme. Il est temps, maintenant de présenter cette action.

VI.2 Présentation de l'action

VI.2.1. Présentation des quartiers

Les deux quartiers concernés, s'ils ont une histoire très différente, ont entre eux quelques points communs : ce sont des grands ensembles avec une forte proportion de logements sociaux. On y retrouve donc les ingrédients malheureusement communs à ce type de quartier : taux de chômage plus élevé qu'ailleurs, difficultés de cohabitation de communautés d'origines culturelles différentes, stigmatisation outrancière de la part des autres habitants... Sur ces bases il serait possible de dresser un tableau précis et désespéré de la situation. D'ores et déjà, nous préférons nous en tenir au fait indéniable que ces quartiers sont habités par des citoyens. Autrement dit par des personnes en capacité d'espérer, d'imaginer, de collaborer, de respecter, de participer, de travailler. D'autre part, de nombreuses associations sont constituées sur chacun des quartiers. Elles ont toutes des idées et des projets, mais ne disposent pas forcément des moyens - argent, temps, méthodes - leur permettant d'agir. D'autres habitants, parce qu'ils favorisent l'action individuelle, portent des projets qui s'adressent soit uniquement à eux, soit au quartier.

Des réseaux de solidarité existent, qui ne sont pas officiels et ne le seront jamais, mais qui, d'une part, peuvent apporter des soutiens dans le cadre de projets à venir, d'autre part, peuvent nous enseigner sur certaines pratiques de solidarité spontanée. Nous sommes donc en présence de deux quartiers, qui, s'ils sont généralement perçus comme des zones sensibles, sont également des réservoirs d'initiatives originales. Notre perception du monde nous pousse d'ailleurs à imaginer que ce sont dans ces quartiers que l'innovation sociale et économique sera la plus développée, tant il est vrai qu'il ne faut pas chercher au centre ville, où la richesse économique est présente et installée, de grande motivation pour l'innovation.

VI.2.2. Philosophie

La vision que nous défendons consiste à s'attacher aux ressources des personnes et des territoires, quels qu'ils soient, plutôt qu'aux manques évalués (" une logique de développement plutôt que de réparation "). Ceci parce que la notion de manque renvoie à celles de comparaison, de modèle. Il y aurait un modèle à atteindre et, qu'il s'agisse du territoire ou de la personne, tout devrait être fait pour que les fonctionnements des uns se " calent " sur ceux des autres, qui auraient fait leurs preuves. Cette approche nie la singularité de chacun, qui peut être considérée comme une chance formidable d'enrichissement de la création collective. Qui plus est, le modèle dominant reste aujourd'hui très insatisfaisant, au vu des

“dégâts collatéraux“ qu’il génère. Une vision systémique de l’équilibre des forces actuelles suffit pour faire l’hypothèse que la bonne santé des uns s’appuie, aujourd’hui, sur la nécessaire pauvreté des autres.

PASCAL

0 A 6 ans le judo. Voie de la souplesse. J’étais bon en technique. J’adorais la danse du judo, le plaisir de faire des pas. De tomber en roulant, de tomber sans tomber. Alors, à l’âge où continuer, c’est apprendre à gagner, j’ai arrêté. Avec la joie de garder juste le plaisir. La sensation physique du bonheur. A 13 ans le tennis. La danse du tennis, ce sont les jeux de jambes, les trajectoires de balles, les mouvements des bras. La sensation physique du bien-être. Dans ce jeu qui favorise la compétition, j’ai pris plaisir à construire de jolis points. On dit souvent qu’il vaut mieux perdre en jouant bien que gagner n’importe comment. Pour moi ce fut profondément vrai. A 15 ans, j’anime une école de tennis “de campagne”. Au niveau de l’individu, je m’intéresse aux pédagogies qui laissent la place au jeu et à l’expérimentation personnelle. Au niveau collectif, le tennis n’est qu’un moyen. On joue des journées entières à des jeux qu’on invente. A 12 ans, sur un terrain, avec 30 balles jaunes, on prend du plaisir avec des gens très différents. A ce moment-là, je n’ai pas conscience que quelque chose sépare les gens. Après, ça devient sérieux. Formation d’animateur et de directeur de centre de vacances. J’apprends à travailler avec des gens. Dans ces lieux, on passe alors du temps à se découvrir pour agir ensemble. Je découvre Hermann Hesse, qui me permet de mettre des mots sur ce qui deviendra mon chemin : la recherche du sens, de ma vie et de celle des autres, une confiance un peu irrationnelle en la bonté profonde de l’homme, associée à une méfiance des dogmes et des systèmes. J’ai 20 ans, peu importe la forme que prendra ce chemin. De fait, je me professionnalise et profite d’une objection de conscience pour poursuivre mes expériences d’animation auprès d’adolescents et de jeunes adultes. Je prends conscience que chacun de mes actes a, également, un sens politique. Je découvre le phénomène de l’exclusion sociale et sa complexité. J’ai 24 ans, je deviens formateur en insertion professionnelle, en n’étant pas convaincu que je sais plus de choses que ces stagiaires que l’on me prie d’insérer. Je prends donc conscience de la chance que j’ai d’avoir reçu ce qu’il fallait pour être “du bon côté”. Mais je n’accepte pas d’être le privilégié d’un système qui ne sait pas accueillir en lui toute la population, toutes les idées, énergies et expériences qui le composent. A presque 30 ans, après avoir été nomade à la recherche d’un lieu idéal ou d’un monde à part, je comprends qu’il me va mieux de travailler, au quotidien et quel que soit l’endroit, à l’amélioration de la vie en société. J’ai 32 ans quand j’écris ces lignes. Mon chemin passe par l’économie alternative et solidaire ; elle me semble pouvoir porter en elle, entre autres choses, tous les espoirs qui me donnent envie, chaque matin, de sortir de mon lit.

La démarche qui consiste à s’appuyer sur les ressources des personnes et des territoires permet d’évoquer la notion de potentiel, qui, outre le simple aspect positif et valorisant du discours, donne des indications sur les points sur lesquels on peut s’appuyer, en mettant au cœur de la démarche la personne et/ou le territoire concerné. En cela, nous valorisons l’histoire et les acquis, aussi diversifiés soient-ils. Il est trop souvent dommage de se couper d’un passé dont l’on ne sait voir que les côtés sombres, alors qu’il apporte, tant à la personne qu’au territoire, un sentiment cohérent et continu d’identité sur lequel se greffent les motivations.

VI.2.3. Nos objectifs

Nous avons choisi, au niveau institutionnel, d'appuyer sur un objectif que nous pensions être de court terme : **l'émergence de projets de création d'activité sur les quartiers susnommés**. Plus profondément, il est évident que cet objectif en cache un autre, sans qu'il y ait dans cet état de fait une volonté de dissimuler quoi que ce soit. Pour nous, il s'agit, à long terme, **de permettre aux habitants de proposer et de mettre en œuvre des initiatives de développement**, en favorisant la coopération et la mutualisation entre les acteurs et les négociations entre des intérêts parfois contradictoires. Il s'agit également de **restaurer un sentiment d'utilité et de convivialité collective**, simplement un mieux-vivre localement, grâce à la capacité retrouvée de gérer soi-même les aléas de la vie du quartier et de faire de ses utopies propres un des moteurs du changement local.

VI.2.4. Méthode et moyens

Dès le départ nous avons souhaité une méthode évolutive, sachant que nous étions soucieux de mettre en œuvre des méthodes d'animation qui favorisent la créativité et l'auto-organisation des groupes que nous allions accompagner. C'est pourquoi nous avons déterminé les phases suivantes, en important "telle quelle" la méthode qu'utilisent régulièrement nos partenaires dublinois, mise à part les deux premières phases que nous avons rajoutées. N'ayant pas d'expérience dans ce domaine, nous avons choisi de travailler en fonction d'un processus logique "idéal", la confrontation avec la réalité étant l'élément de structuration progressive de la méthodologie. Les phases sont les suivantes :

1. rencontre de tous les relais locaux repérés pour constituer des groupes de préparation de moments de consultations des habitants,
2. avec ces groupes, choisir des thèmes et des modes de consultation,
3. animer les moments de consultation de façon à constituer des ateliers thématiques,
4. de l'atelier au projet : animation de séances de travail afin de constituer une équipe projet et d'aboutir, entre autres, à la formulation d'un projet,
5. accompagnement avec une méthodologie telle que nous la pratiquons sur le "Pôle d'Economie Solidaire" (cf. chap.4).

De fait, nous avons abandonné au bout de trois mois cette méthode. L'aspect consultatif de la démarche brouille les repères classiques : au regard de cette démarche, les clivages entre un travailleur social et un

habitant ne sont plus les mêmes. Cette action génère donc des questions sans apporter de réponses. Il aurait fallu, et c'est ce qui nous intéressait en partie, construire ces réponses ensemble. Mais ce travail n'intéressait qu'une infime partie des personnes rencontrées. La méthode de départ était trop conceptuelle, donc peu motivante pour des acteurs qui ont des demandes extrêmement concrètes. Après ce constat, nous avons redéfini notre approche de la manière suivante :

- mobilisation de relais afin de rencontrer des porteurs de projets déjà existants mais non officiellement déclarés comme tels,

- tenue de permanences dans des lieux de rassemblement,

- accompagnement des projets rencontrés dans une optique de développement d'un espace d'expression et d'échange.

Deux mois plus tard, nous avons décidé d'arrêter les permanences qui demandent beaucoup de temps pour un résultat mitigé sur le court terme. Cette action se déroule pendant un an à raison d'un jour et demi de présence par semaine pour une ou deux personnes, ce qui est peu, et nous oblige à avoir une évaluation constante du rapport " temps passé / effets obtenus " (ici, il n'est pas question de se défaire d'une évaluation qualitative pour aller vers une évaluation purement quantitative. Il s'agit simplement, dans une logique d'adaptation méthodologique, de savoir être réactif afin de pouvoir, au bout d'un an, proposer une vraie méthode pour la suite).

Aujourd'hui, notre méthodologie repose donc sur deux axes :

- une mobilisation de relais pour faire passer le message de notre existence, ce qui peut avoir pour conséquence le montage d'actions spécifiques en relation avec notre préoccupation,

- l'accompagnement direct des personnes ou collectifs en projet.

VI.2.5. Le partenariat.

Le seul partenariat sur lequel nous souhaitions démarrer l'action était le partenariat institutionnel qui nous permettrait de financer l'action. Pour ce qui est du partenariat opérationnel, nous souhaitions l'acquérir au fur et à mesure de l'action. C'était un moyen de mettre toutes les coopérations " à égalité ". Si nous avions choisi de contractualiser avec nos partenaires habituels, c'est-à-dire majoritairement des travailleurs sociaux, nous risquions de manquer d'ouverture. Or, nous souhaitions découvrir de nouvelles personnes et associations, qui ne sont pas des travailleurs sociaux, mais qui œuvrent, à leur manière, au développement de leurs quartiers. La définition du partenariat n'est pas facile dans ce type de démarche. Nous sommes souvent en contact avec des groupements ou des associations qui souhaitent autant s'associer qu'être accompagnés.

VI.2.6. Evaluation en cours d'action.

Les derniers choix méthodologiques ont été récompensés. Aujourd'hui, une dizaine de projets d'habitants ou d'associations ont émergé. Les projets qui ont émergé sont divers et variés : livraison de petits colis, éducateur canin pour chien dangereux – qui prolifèrent dans les quartiers difficiles, les lois dans ce domaine n'étant pas appliquées -, un centre de promotion des pratiques culturelles urbaines, un centre d'art différencié, un café et un restaurant orientaux, la réalisation d'un film d'animation par un jeune qui envisage cette création comme une première marche vers la professionnalisation...

Le fait de concentrer nos efforts sur l'écoute et l'accompagnement des premiers projets a contribué à donner de l'association une image telle que les personnes commencent à venir vers nous. Nous nous engageons donc vers la création d'une dynamique collective à partir de la coopération entre ces porteurs de projet. En parallèle, la mobilisation d'acteurs autour de ces projets n'est pas effective aujourd'hui. Les porteurs de projet sont donc encore isolés. Il faut faire attention, à ce point d'avancée, à ne pas se concentrer sur les suivis individuels, avec le risque de se couper du quartier. A contrario, sur ces quartiers où la rumeur est très rapide et efficace, les porteurs de projet ne souhaitent pas forcément faire connaître leurs intentions avant un certain temps. Il faudra certainement du temps et certaines conditions avant que cela devienne possible. L'existence d'un lieu permanent et clairement identifié permettant l'expression des projets permettrait peut-être de "banaliser" l'acte de dire, et ainsi libérer de l'initiative. Quoiqu'il en soit, nous remarquons que notre initiative est aujourd'hui relativement connue sur le quartier, et que son image, en tout cas ce que nous en percevons, est plutôt positive. La réceptivité est bonne, la confiance peut se créer. Le partenariat se définit de deux manières : la politique de la porte ouverte, c'est-à-dire que les personnes nous connaissant nous ouvrent les portes afin de nous permettre de rencontrer d'autres personnes. Aujourd'hui, de plus en plus de portes s'ouvrent. D'autre part, il y a les relais, qui n'hésitent pas à nous envoyer des personnes. Les partenaires sont, dans cette acception, les travailleurs sociaux du quartier, des associations d'habitants, les porteurs de projet que nous connaissons...

La reconnaissance de notre savoir-faire sur le quartier en terme d'accompagnement, de montage de projets a fait émerger un besoin important auquel nous nous efforçons de répondre, parce qu'il participe directement à une dynamique participative de développement : il s'agit de l'accompagnement des associations locales (associations d'habitants ou de travail social). Nous nous rendons compte que de nombreuses associations

ont des projets qu'elles ne savent pas mener à terme, pour des raisons différentes : manque de technicité, d'information, de temps disponible... Ceci confirme notre intuition de départ sur le potentiel présent sur les quartiers.

Un autre aspect du travail qui s'est effectué en parallèle est la mobilisation de quelques acteurs bancaires. Nous sommes prêts à construire un groupe d'accompagnement des créateurs qui soit constitué de professionnels, ce qui aura des effets intéressants sur l'image de la banque chez les porteurs de projet et inversement. En outre, nous avons organisé différentes réunions d'évaluation et de "pilotage" au cours desquelles nous avons fait part de l'évolution de l'action aux financeurs. Le soutien est acquis sur le fond pour quelques-uns. Ceci dit, ce sont les élus qui ont le plus de mal à soutenir la démarche. Ils exigent des indicateurs de résultats concrets et significatifs, et comme nous n'en avons pas encore trouvé de pertinents, celui qui est utilisé est le nombre de créations d'emplois, qui est le plus à la mode, et le plus électoralement parlant, même s'il n'est pas pertinent dans ce cadre là. Ceci a plusieurs effets : pousser à la création d'une manière irrespectueuse de la singularité du projet, en ne respectant pas la démarche de maturation, ne pas soutenir la démarche de mobilisation sur du long terme, occulter la réflexion sur ce qui se passe réellement, ne pas contribuer à l'élaboration d'une évaluation qualitative adaptée... Mais toutes ces résistances sont le quotidien de l'agent de développement. Elles sont l'expression de la difficulté de vivre en société. Il nous revient donc de bien les comprendre afin de choisir les stratégies qui permettront de continuer à travailler ensemble.

VI.2.7. Les freins

La nouveauté de la démarche a plusieurs conséquences. Tout d'abord, elle complique la lecture en externe. Nos partenaires n'ont pas toujours les moyens de comprendre ce que nous voulons faire parce que les références, en tous cas localement, n'existent pas. Ce qui se traduit parfois par de grosses résistances, au niveau institutionnel par exemple, quand les personnes en présence ne souhaitent pas s'engager dans une démarche de recherche, préférant qu'on leur fasse état de résultats facilement identifiables. Ensuite, notre manque d'expérience dans l'animation participative et la difficulté de trouver des méthodes ralentissent notre travail. Il nous faut souvent un temps de maturation avant de comprendre ce qui est en train de se passer et de réagir. C'est pourquoi la structuration d'un réseau comme celui des MB² est essentielle, car elle permettra la professionnalisation des acteurs. Par ailleurs, la nouveauté de la démarche complique la recherche d'un positionnement

clair, aussi bien en externe qu'en interne, par rapport aux sollicitations que peut générer l'Action-Quartier. Enfin, l'évaluation est un aspect difficile à cerner. Les critères deviennent vite caducs en fonction de l'évolution méthodologique. Qui plus est, si ceux qui nous intéressent sont plutôt d'ordre qualitatif, ceux que nous demandent certains financeurs sont exclusivement quantitatifs. Nous sommes soutenus financièrement par le Contrat de Ville, sans que les élus de Dijon soient convaincus, fondamentalement, du bien-fondé de la démarche. Ceci explique aussi l'exigence de résultats concrets et rapidement évaluables qui s'est exprimé après seulement quatre mois de travail. Il nous apparaît donc fondamental de dégager du temps pour approfondir la réflexion sur l'évaluation dans ce domaine.

Cependant, la nouveauté n'est pas qu'un frein. Elle permet aussi d'accéder à une certaine liberté, en nous affranchissant de certains "codes" régissant les relations entre acteurs. Ce qui enrichit d'une manière réursive la démarche : les sollicitations qui sont issues de notre positionnement large (à la fois acteurs, chercheurs, observateurs, accompagnateurs...) font elles-mêmes évoluer notre réflexion sur les besoins et potentiels à mettre en évidence, modifiant par la même ce positionnement.

Auprès des habitants, notre image de travailleurs sociaux voire de consultants extérieurs, est souvent un obstacle. Tout d'abord, au regard de la connotation négative : nous ne sommes pas censés nous intéresser profondément à un quartier sur lequel nous n'habitons pas. Nous avons un regard et un intérêt strictement professionnel, nous faisons des promesses qui ne seront pas respectées (sans que cela soit forcément interprété comme un manque de bonne foi), notre pouvoir est limité... Et nous sommes compromis par nos relations avec les institutionnels qui sont la cause de tous leurs soucis. Voilà pour la vision noire. Il faut bien du temps, parfois, pour accéder à des relations simplement de confiance. En synthèse, cette appartenance professionnelle peut méprendre sur les objectifs que nous poursuivons, alors que nous nous considérons bien sûr comme des professionnels, mais avant tout, des citoyens acteurs.

VI.2.8. Facilitateurs

Nous parlons souvent d'intuition. On peut techniquement traduire cette aptitude comme une capacité à "écouter le territoire". Nous écoutons le territoire en rencontrant les personnes qui le constituent et en faisant émerger, simplement, les points de rencontres entre les différents acteurs. Par rapport à cela, il est facilitant de ne pas avoir d'idée préconçue sur ce qui sera faisable et ce qui ne le sera pas. Avoir la

capacité de se dégager des contingences matérielles et des blocages inhérents à l'histoire de chacun (structure ou individu) en apportant un souffle "d'idéal" nous semble nécessaire, au départ, pour générer de la parole et de la nouveauté. L'image d'Espace Développement est parfois un frein, comme nous l'avons vu. Mais celle-ci n'est pas monolithique. Il nous semble que nous sommes aussi reconnus positivement, localement, comme étant à la fois professionnels, introduits dans les réseaux locaux, et indépendants. L'association n'est pas un organisme parapublic. Elle est constituée d'individus dont la présence est liée à une motivation personnelle, souvent politique. Ceci peut être un atout dans la rencontre avec les acteurs professionnels et les habitants, avec qui la relation peut s'instaurer autrement qu'à travers une procédure descendante et rigide. Cette indépendance que nous revendiquons engendre une position vis-à-vis des autres intervenants locaux qui se veut non-concurrentielle. Nous sommes là pour apporter des choses qui sont nécessaires et qui n'existent pas. Nous évitons soigneusement de nous positionner, localement, sur des domaines que d'autres couvrent. Il en résulte un partenariat facilité, s'élargissant, dont la notion de complémentarité est le cœur.

Le développement d'outils de financement plus particulièrement adaptés aux personnes et projets rencontrés est un facilitateur important. En effet, elle apporte, en externe, un aspect très concret à la démarche. Qui plus est, ce n'est pas n'importe lequel. L'argent renvoie d'une part, pour les habitants de ces quartiers, à ce à quoi ils ne se sentent pas en capacité d'accéder, et d'autre part, pour les élus locaux par exemple, au fameux "nerf de la guerre", c'est-à-dire ce sans quoi une action de développement n'est que "parlotte". Pour des raisons extrêmement différentes, cette partie de notre activité nous donne donc une légitimité très appréciable. Les outils de financement sont également une nécessité en terme de pérennisation du versant économique de l'action. Si le territoire "s'équipe", c'est toute la dynamique de créativité économique qui s'en trouve renforcée.

Notre transdisciplinarité nous permet donc d'être adaptables et de comprendre les différents enjeux auxquels sont attachés les différents acteurs. Elle nous permet de faire du lien entre des problématiques a priori déconnectées et de conceptualiser des réponses possibles. Il reste malgré tout, souvent, à passer du concept à la réalité. C'est là que notre rôle de médiation est utile.

VI.2.9. Perspectives

L'Action-Quartiers est née d'intuitions et de convictions. L'expérience acquise précédemment était nécessaire car elle permettait

d'apporter les savoir-faire nécessaires à l'animation de cette action. Après quelques mois d'intervention, nous constatons que le pilotage d'une telle action est difficile et se heurte à sa nouveauté et à sa complexité. Il est difficile de passer du concept à la réalité sans retomber dans une réalité restrictive où chacun, pour mieux se repérer, a tendance à rechercher dans cette nouveauté tout ce qui peut être ramené à de l'existant, à du connu. Cependant, force est de constater que les résultats sont là : en terme d'émergence de projets, une dizaine de projets accompagnés, des acteurs de terrains prêts à coopérer, des partenariats en développement (avec des associations d'habitants, la Jeune Chambre Economique, un réseau bancaire...). La complexité est donc en train de s'organiser et la nouveauté prend une tournure concrète. Pour donner des perspectives à cette action, il convient maintenant d'élargir le cercle des "pilotes" de cette action, de redéfinir, à partir d'un bilan précis des opérations, les pistes concrètes de développement, et de s'assurer du maintien d'une activité d'écoute collective et individuelle.

16 **CHAPITRE 7***
17 **S.A.G.A.**
SYSTEME D'ANALYSE DE GESTION ALTERNATIF

"Nous nous battons sur le pont jeté entre l'être vulnérable et son ricochet aux sources du pouvoir formel"

René Char

Le projet SAGA part de la constatation que les pratiques d'analyse de gestion (et, au-delà, de conception d'entreprises) proposées par l'économie libérale privilégient la dimension financière de l'entreprise et utilisent des grilles d'analyse où maximiser la valorisation du capital représente la seule bonne gestion correcte.

Indépendamment du jugement de valeur, l'EAS* doit cependant tenir compte que si ces pratiques génèrent 90% de la création de richesses mondiales, ce n'est pas par hasard. Cette réussite doit être analysée, des leçons peuvent être tirées. Adopter une stratégie de détournement d'outils (qui a si bien réussi en dévoyant en CIGALE* les clubs d'investisseurs initiés par Raymond Barre) m'apparaît, dans ce contexte libéral, une pratique pertinente. Une analyse de gestion "alternative"* est-elle possible ? Je pense que oui si elle arrive à échapper à la logique financière

*édacteurs principaux : Bernard et Gilbert.

exclusive et à privilégier la valorisation du travail. Pour ce faire, je proposerai d'utiliser, à partir de la mise en forme et des enregistrements comptables, deux méthodologies mûres : l'Analyse de la Valeur et la Productivité Globale qui, chacune, ont fait leurs preuves dans leur domaine d'intervention respectif. La Productivité Globale a comme objectif d'égaliser les productivités partielles de chaque moyen de production : productivité du travail, du capital, des matières. L'Analyse de la Valeur a comme objectif d'intégrer à la conception (dont la conception de l'entreprise), une valeur cible judicieusement choisie, afin que la valeur* d'un produit ne soit pas la somme de coûts plus ou moins subie. Les deux plus importantes sources de valeur disponibles sont l'innovation et la qualité. En utilisant, bien sûr, l'outil comptable le plus impeccablement possible. Nous proposons un poil de plus que l'efficacité raisonnable [Latouche, 1999] !

Depuis de longues années, les systèmes d'analyse de gestion proposés (pour ne pas dire idéologiquement imposés) privilégient la dimension financière de l'entreprise. En cas d'échec patent comme de réussite éclatante. Les ratios qui servent à juger les performances des organisations reposent sur des logiques financières²². Il n'existe pas de contrôle de gestion neutre. Dans le meilleur des cas, les critères de gestion ne reposent sur aucune base éthique. Pire : ils sont souvent cyniquement prétendus rationnels afin d'habiller correctement les passions de pouvoir. Cependant, tout système d'analyse de gestion repose sur les enregistrements comptables réglementaires et les données physiques propres à l'entreprise. Cet article présentera le principe de montage d'une grille de valeurs économiques et éthiques, les principes de l'analyse de la valeur et sa démarche type, les principes de la productivité globale, sa démarche et ses possibilités. Il cadrera l'outil comptable dans une perspective EAS et de quelle manière la comptabilité peut interfacer analyse de la valeur et productivité globale afin de parfaire notre démarche d'analyse de gestion alternative. Un exemple sommaire donnera de la chair à cet exposé par trop théorique.

VII.1 L'analyse de la valeur

"Le chemin du secret danse à la chaleur."

René Char

²². Cf. à ce sujet la norme établie par la Centrale des bilans de la Banque de France pour la comparaison des performances des entreprises.

Notre démarche s'appliquera plutôt à des objets artisansaux : qui valorisent en priorité du travail individuel ou d'équipes réduites (couple, par exemple). Partant de là naît notre difficulté, car toute la matière grise investie dans la méthodologie de l'analyse de la valeur le fut afin d'optimiser des procès industriels très fortement capitalistiques* et très complexes. Voilà pourquoi je construirai une grille de valeur de l'EAS avant de décrire les étapes de la méthode d'analyse de la valeur, terme qu'il faut, au préalable, définir.

VII.1.1. Quelques définitions de l'analyse de la valeur.

Maurice Litaudon [Litaudon, 1981] propose la définition suivante : "Une démarche générale qui s'applique non seulement aux "produits" mais à tout objet*, tout ouvrage, tout service, tout système (nous préférons le terme général d'objet). L'analyse de la valeur est un effort organisé combinant un ensemble de techniques, le travail en équipe et la créativité, afin de rendre plus fonctionnels et plus économiques les objets, les procès, les systèmes de production, d'exploitation ou d'organisation." De son côté, l'Association française de l'Analyse de la Valeur précise que "l'Analyse de la Valeur est une méthode qui permet de concevoir un produit de telle sorte qu'il assure au mieux la satisfaction du client et la rentabilité du produit". Dans une perspective solidaire nous dirons que l'Analyse de la Valeur est une démarche générale qui permet, à partir des ressources à disposition, de concevoir des objets à valeur ajoutée optimale, en respectant un système de valeurs éthiques et économiques, individuel ou collectif.

VII.1.2. Ma grille de valeurs éthiques et économiques

"La lucidité est la blessure la plus rapprochée du soleil."
René Char

Le débat sur une grille de valeurs éthiques n'aboutit pas alors qu'il est engagé depuis des années dans les groupes d'EAS* C'est pourquoi je choisis d'analyser et de proposer à partir de ma propre morale. Certaines valeurs* éthiques peuvent se traduire facilement en valeur économique : solidarité en coopération, pauvreté en sobriété, etc. Par contre, certaines valeurs économiques malmènent les éthiques humanistes, par exemple : la logique capitaliste, la logique financière, la logique totalitaire ou la logique hiérarchique. Il me semble que la grille de valeurs proposée par Jean-Baptiste de Foucauld [de Foucauld, 1997] lors des journées de Thiviers en 1997 (Université d'été du mouvement Partage) présente à la

fois simplicité et exhaustivité de bon aloi pour garantir que la démarche que nous conduisons restera opérationnelle.

J'y vois une démarche réaliste²³ : d'abord satisfaire les besoins matériels qui relèvent du **temps productif** ; ensuite la base acquise des besoins matériels mesure les besoins relationnels à satisfaire, qui relèvent eux du **temps du don** ; enfin, cet ensemble acquis de ressources matérielles et relationnelles permet n'importe quelle mise en valeur spirituelle (pour moi, la satisfaction des besoins spirituels ne relève pas directement d'une démarche EAS mais de l'intimité de chacun). La grille de Jean-Baptiste de Foucauld ressemble à une autre plus connue (mais plus complexe) : la pyramide de Maslow. Faisons l'économie de cette complexité sans perdre en pertinence. Chemin faisant, remarquons que le schéma de valeurs proposé permet d'échapper à l'étage (supérieur !) du contrôle et de l'accumulation au centre en maintenant les valeurs culturelles intimes et en les confrontant au débat démocratique local qui constate, lui, la création de richesses évidente²⁴. (Cf. paragraphe 4.3)

VII.1.3. La démarche

***"Celui qui marche sur la terre des pluies n'a rien à redouter des épines,
dans les lieux finis ou hostiles."***

René Char

Dans cet ouvrage, je renvoie tout un chacun à la norme AFNOR^{*25} : l'analyse de la valeur se réalise dans le cadre d'un DTU^{*26} comme un barrage hydroélectrique ou un avion de ligne ! [Petitdémange, 1985]. Dans le cadre de ce texte, m'est offerte seulement la possibilité de donner une première approche, en décrivant de manière sommaire la démarche méthodique :

- analyse des fonctions : l'originalité de l'analyse de la valeur est de définir un " objet " par ses fonctions. Pour une bonne analyse, il faut définir la totalité des fonctions. Une liste incomplète conduirait à un objet ne répondant pas totalement à la demande. L'analyse fonctionnelle doit donc s'effectuer avec méthode afin de ne rien oublier.

²³. En se rappelant que l'économie a pour fonction de satisfaire les besoins humains.

²⁴. Cf. l'hypothèse de Fernand Braudel sur les trois étages de l'organisation historique de l'économie : l'étage le plus élevé d'accumulation au centre et du pouvoir, l'étage intermédiaire de l'économie de marché et de l'échange local, l'étage de base de la satisfaction des besoins matériels de chaque individu par sa propre activité.

²⁵. Association Française de Normalisation

²⁶. Document Technique Unifié

Un exemple : l'objectif de la présente analyse est de concevoir de nouvelles toilettes qui coûteraient 50 F de moins que les toilettes actuelles et économiseraient l'eau de chasse : juste l'eau nécessaire. Nous choisissons à titre d'exemple la fonction FP : ECONOMISER DE L'EAU.

- l'approche de la valeur des fonctions : la démarche d'analyse de la valeur révèle deux constatations issues de l'analyse des coûts a posteriori : la conception (la période de conception) de l'objet génère 80% des coûts ; la valeur finale (d'échange) d'un nouvel objet ne dépend pas de son coût.

Exemple : la fonction remplie par la chasse d'eau représente 30% de la valeur des toilettes (150 F) en investissement et 90% (180 F par an) du coût de fonctionnement (consommation d'eau). Après étude, il apparaît possible de réduire la consommation d'eau à 70 F par an. Plusieurs solutions afin d'économiser l'eau sont mises en évidence :

- diminuer le volume du réservoir de la chasse,
- tordre la tige du flotteur afin de réduire le volume d'eau en réserve,
- placer un système qui permette de choisir le volume d'eau évacué,
- mettre une brique dans la réserve d'eau...

- analyse critique de l'objet : notion de valeur d'une solution²⁷. Pour nous, de l'EAS, la valeur d'une solution dépend de deux analyses : comment l'objet passe au tamis du système de valeurs éthiques et économiques que nous avons choisi ? Quelle valeur relative par rapport à la valeur objective ? Nous nous trouvons souvent dans une problématique où la valeur objective se détermine en fonction des moyens financiers disponibles. En logique d'entreprise, la valeur quantitative d'une solution consiste à évaluer à quel pourcentage l'objet remplit chaque fonction pour lesquelles il a été conçu, chaque fonction ayant été pondérée dans une grille des valeurs. Notre propre grille de valeurs éthiques et économiques doit nous permettre d'évaluer, en plus, la (les) qualité(s) EAS ou individuelle de la solution.

²⁷. En méthode d'analyse de la valeur, on appelle solution chaque ensemble de démarches, choix et procès qui répondrait positivement à l'objectif de la recherche.

Exemple :

La diminution du volume du réservoir. Un réservoir de volume réduit (-50%) existe déjà ; donc économie d'eau du même ordre. Par contre, cela ne permet pas de moduler le volume d'eau de chasse suivant les matières : il faudrait modifier aussi le profil du siphon.

Tordre la tige du flotteur exige une seule modification : qu'elle soit construite en métal suffisamment malléable. Permet de régler au mieux le volume de l'eau de chasse nécessaire.

La brique est une nouvelle technique à mettre en œuvre. Elle externalise une partie des coûts (mise en place par le client). Etc.

- analyse critique des parties de l'objet : champ d'analyse (que vais-je examiner ? Par exemple : le volume de l'objet lorsque la place est limitée), découpage fonctionnel (à quoi sert cette partie non réductible de l'objet ? Peut-elle être supprimée ? Quelles conséquences ?), hiérarchie fonctionnelle (dans quelle proportion telle partie de l'objet participe à sa fonction ?). Ne pas perdre de vue la hiérarchie fonctionnelle. Il faut mieux soigner une partie qui représente 90% de la fonction que celle représentant 1% !

Exemple :

Champ d'analyse (que vais-je examiner ? Comment les briques occupent-elles le volume de la chasse ? Possible ou pas ?),

Découpage fonctionnel (à quoi sert le flotteur ? Peut-il être supprimé ? Quelles conséquences ?),

Hiérarchie fonctionnelle (dans quelle proportion la tige du flotteur participe-t-elle à la fonction ?).

- analyse des coûts : ordre de grandeur, hiérarchie. La première opération intellectuelle d'une Analyse de la Valeur consiste à hiérarchiser les coûts par fonction, au moins par ordre de grandeur dans un premier temps. Cela permet de repérer les enjeux de l'opération. Ensuite, la comparaison de la hiérarchie des coûts avec celle des valeurs permet de jauger de la cohérence de l'approche. Si une fonction qui représente 1% de la valeur coûte 10%, il y a problème quelque part !

Exemple :

La solution *réduction du volume du réservoir* permet de diminuer de 75 F le coût des toilettes et de 90 F par an la consommation d'eau.

La solution *tordre la tige du flotteur* ne réduit pas le coût des toilettes mais permet d'économiser 100 F par an d'eau.

La solution *brique* permet d'économiser 18 F par an d'eau par brique d'un litre. Les briques d'un litre coûtent 3 F.

L'économiseur d'eau permet une économie de 110 F par an mais augmente le coût des toilettes de 100 F. Etc.

- démontage du processus de conception : fonctions ou solutions ? Des fonctions aux solutions, le cheminement des fonctions. Une fonction doit pouvoir être définie de manière abstraite et indépendante de toute solution par un verbe et un nom. On remonte des solutions aux fonctions en répondant à la question " pourquoi ? ".

Exemple :

Il s'agit de savoir si dans l'analyse une fonction définie n'est pas en réalité une solution (ou vice versa). Dans un cas comme dans l'autre, cela limite et conditionne l'analyse. Par exemple : AJOUTER UNE BRIQUE. Pourquoi ? Pour économiser l'eau. Pourquoi ? Pour réduire les dépenses. La fonction ECONOMISER DE L'EAU n'est pas tout à fait la même que celle REDUIRE LES DEPENSES. L'ajout d'une brique est une des solutions pour économiser l'eau mais sa matière peut poser des questions écologiques : sous produit du pétrole ? matériau de récupération ? De plus, poser la question permet d'analyser comment la solution proposée correspond à la fonction définie. Démonter à ce stade le processus de conception constitue une critique radicale de la démarche.

Recette non détaillée mais suffisante pour rentrer dans la logique, donc autoriser toute fantaisie.

VII.2 La productivité globale

"Je n'ai pas vu d'étoile au front de ceux qui allaient mourir."

René Char

La productivité mesure le rapport en volume entre la production et les moyens mis en œuvre pour l'atteindre. Exemple : la production de la voiture A demande 4,40 h de travail salarié dans l'usine B et 5,10 h dans l'usine C : l'usine B détient la meilleure productivité²⁸. Dans le discours de chaque jour des chefs d'entreprise, ce terme recouvre presque exclusivement la productivité du travail. Evidemment, une corrélation forte existait entre la productivité du travail et la productivité globale lorsque et tant que celui-ci représentait 70 ou 80 % des moyens de production et permettait de sortir un indicateur de productivité induisant des décisions assez pertinentes. Le bûcheron capable de façonner régulièrement 10 m³ de bois par jour sera préféré à celui qui n'en façonne que 5 ! Cependant la baisse relative du coût du travail dans le coût final des produits à forte valeur ajoutée et l'affinement des stratégies de concurrence rendent le plus souvent maintenant socialement inadéquates les décisions assises sur un tel indicateur de productivité. Remplacer un homme productif (qui produit plus de richesses qu'il ne coûte) par une machine coûteuse (qui coûte plus qu'elle ne crée de richesses) peut améliorer certes la productivité du travail mais n'améliorera pas la productivité globale de l'entreprise. Pour caricaturale qu'elle soit, cette remarque justifie l'approche productivité globale où il s'agit de mesurer la productivité par rapport à l'ensemble des moyens de production en interaction. L'approche productivité globale a comme objectif de faire participer positivement les productivités partielles de chaque moyen de production : productivité du travail, du capital, des matières (d'autres aussi : nous monterons en EAS des entreprises moins simplistes qui valoriseront aussi du temps, de l'espace ou de l'émotion). D'autre part, si l'on reste dans la logique productiviste de l'entreprise, il ne servirait à rien d'obtenir par une conduite performante une forte productivité, par exemple, du capital si ce gain bénéficiait seulement au banquier de l'entreprise, à son assureur ou au fisc. Il faut donc, en même temps, lorsqu'il y a modification de la productivité globale, savoir comment sont répartis les gains de productivité entre les différents partenaires de

²⁸. Etablir le rapport entre le coût de ces heures de travail salarié et la valeur du véhicule produit modifie complètement le concept même de productivité. Si l'heure de travail coûte 450 F dans l'usine B et 350 F dans l'usine C, l'indicateur de productivité est alors 1980 pour l'usine B et 1785 pour l'usine C. L'usine C devient la plus productive !

l'entreprise : fournisseurs, clients, fisc, assureurs, salariés, apporteurs de capital, etc.

VII.2.1. Démarche et potentiels

"La réalité est en avance de quelques minutes d'imagination."

René Char

La méthode de la productivité globale a été mise au point par le Centre d'Etude des Revenus et des Coûts (CERC)* pour conduire les études dont il a la charge. Il a publié un ouvrage qui adapte la méthode à l'entreprise de toute taille [CERC, 1987]. La méthode de la productivité globale est une méthode d'analyse de gestion individuelle, de comparaisons entre exercices (par opposition aux comparaisons interentreprises dans un échantillon homogène). On cherche à produire plus en consommant moins. Le résultat comptable traduit la performance de l'entreprise, donc aussi sa productivité globale mais pas uniquement puisqu'il rend compte de variations de prix favorables ou non, des variations de stocks, etc. L'opération essentielle de la méthode consiste à différencier les variations de volume et les variations de prix, tant en production qu'en consommation, et en tenant compte du phénomène d'inflation générale, souvent du même ordre de grandeur monétaire que le gain de productivité recherché. La méthode consiste à mesurer les variations de productivité générées par chaque moyen de production afin d'optimiser leur combinaison, et à déterminer qui perd, ou gagne, et combien. On mesure, entre deux exercices comptables, les variations des volumes des moyens de production employés (heures de travail, matières premières, capitaux, énergie, etc.) et les variations des volumes des productions. La traduction de ces volumes en unités monétaires de l'année de référence permet de pondérer la variation de productivité globale entre variations de productivité dues aux variations des moyens de production mis en œuvre : une diminution du volume des moyens de production employés correspond à une augmentation de productivité ; et les variations de productivité dues aux variations de production : une augmentation du volume des productions correspond à une augmentation de la productivité. A ce stade, on obtient des informations essentielles permettant d'optimiser, dans un objectif de productivité globale, la combinaison des moyens de production :

1. le poids relatif de chaque moyen ;
2. une échelle des variations de productivité que chacun génère.

L'entreprise répartit variations de productivité et variations de prix entre ses différents partenaires, clients, fournisseurs, et détermine qui perd, qui gagne et combien sur la période de référence. Si la méthode peut

permettre de proposer une répartition rationnelle ou efficace des gains de productivité, elle met aussi en évidence les rentes de situation et un état du rapport de force au sein de l'entreprise, et sur le marché.

Le concept de productivité globale, assimilé, crée un état d'esprit du même type que celui qui habite le praticien de l'analyse systémique. Combien d'actions n'aboutissent pas parce qu'elles négligent la mise en perspective dans la réalité globale de l'entreprise et rejettent simplement les dysfonctionnements constatés hors limites. Gagner en productivité globale donne un sens à la démarche. L'outil mis au point par le CERC permet à chacun d'apprécier très rapidement la productivité de l'entreprise, les secteurs ou les pratiques contre-productifs, les gisements de productivité ; puis ensuite de savoir comment générer un gain de productivité globale.

La méthode permet de gérer le système d'exploitation de l'entreprise en temps (presque) réel. Toute entreprise utilise l'ensemble de ses moyens de production, de ses hommes, de ses machines, de ses bâtiments, terrains, etc., selon des modalités établies le plus souvent lors de l'acquisition du bien, à l'occasion de la mise au point d'un produit ou d'un procès, lors du gain d'un marché. L'ensemble de ces pratiques représente le système d'exploitation ; par analogie avec ce qui se passe en informatique, il doit tendre à optimiser à chaque instant l'utilisation des ressources à disposition.

Ces préalables déterminent la méthode de recherche :

- mesurer la performance productivité globale de l'entreprise,
- mesurer sa position vis-à-vis de tous ses partenaires en matière de prix, coûts et rémunération,
- prévoir l'évolution de ces performances pour anticiper de plusieurs années le résultat.

Trois documents à servir : tableau des gains et pertes de productivité, tableau des apports et avantages, balance des échanges (cf. l'exemple ci-après).

GILBERT

24 *Vingt ans, première année de socio à Paris en 68 !*

25 *Quatre années de fac, de pionnicat, de cinéma amateur, de bénévolat avec mes "amis à roulettes" (handicapés moteurs), je pars au sud rejoindre "celle que j'aime", et découvrir le dispositif du chômage indemnisé, avec pointage physique au guichet, etc. O tempora, o mores !*

26 *Reprise des études de socio, et travail salarié : chauffeur-livreur, moniteur-éducateur, instituteur suppléant. Après deux années à Marseille, nous remontons vers le nord, direction le Vaucluse. Mais le travail n'a pas suivi et je tâte des travaux agricoles, de la maçonnerie, activités alimentaires post soixante huitardes !*

27 *Immigrés de l'intérieur, nous en rencontrons naturellement d'autres, précurseurs des "néo-ruraux" et autres "rurbains". C'est grâce à une de ces nouvelles relations que j'entre dans le secteur de la formation, au travers des premiers dispositifs d'insertion sociale et professionnelle pour les jeunes, dits "stages Barre".*

28 *A l'époque, pour beaucoup, ce type d'actions et de dispositifs n'est que conjoncturel, puisque nous apercevons "le bout du tunnel". Je vis alors mon premier licenciement économique après deux années d'activité de formateur, puis de responsable d'une petite structure associative de formation. J'en profite - c'est bien le mot, car en ces temps reculés, ni les AFR, ni les AUD n'existaient ! - pour m'éloigner du secteur social et préparer un DESS à l'IAE en gestion de personnel avec l'idée de rejoindre l'ENTREPRISE.*

29 *Après de nombreux échecs en recrutement - socio, en 68, ce n'est jamais passé ! -, je trouve un poste à Paris, la même année que MITTERRAND, pour faire... de la formation à la photocomposition assistée par ordinateur. J'apprends donc des données techniques - j'ai toujours aimé l'odeur et l'ambiance des imprimeries -, et j'utilise des outils informatiques dont seuls l'écran et le clavier ressemblent à mon outil d'aujourd'hui.*

30 *Mais les trajets hebdomadaires entre Paris et le Vaucluse, ça va un temps ! Retour au social après un an de parisianisme, pour gérer le secteur formation d'un centre social : c'est reparti pour les dispositifs !*

31 *Changement d'employeur après deux ans de terrain, et prise en charge de la gestion administrative d'un de ces organismes nés sur le terreau du "rapport SCHWARTZ" (deuxième génération après celle de la loi de 1971 !). Manière d'être à la fois dans le social et dans l'entreprise.*

32 *Je découvre une certaine réalité de l'économie sociale : la boîte est une SCOP, en titre du moins. Résultat : après cinq ans de résistance, je suis de la première charrette. Changement de structure, même secteur d'activité, mais là de "l'Education populaire". Trois ans de résistance, et plouf : charrette économique ! Qu'à cela ne tienne : les AFR sont nées, les AUD aussi, hélas ! J'essaie d'accéder au Diplôme d'études comptables et financières (DECF).*

33 *C'est dans cette période de trois, quatre ans que je prends à la fois une grande claque et une grande bouffée d'air au congrès du REAS, qui suit l'appel paru dans "Le Monde". Bombardé "correspondant local", je rencontre souvent les EASSiens voisins de Lozère et du Puy-de-Dôme.*

34 *Rencontres devenues week-end d'autoformation, où le plaisir des retrouvailles, inter régionales et inter générationnelles, agrèment un travail de réflexion approfondie sur l'économie, la coopération, la solidarité... entre acteurs de terrain. Nom de code : MB² !*

35 *Engagé plus formellement, et professionnellement depuis deux ans dans le développement d'initiatives communautaires, le croisement m'apparaît évident entre la démarche communautaire et les possibilités ouvertes par une autre manière de vivre l'économie, pas seulement solidaire et en passe de s'institutionnaliser, mais aussi alternative, de résistance en quelque sorte.*

VII.3 Une comptabilité alternative

Les discussions à l'intérieur de la mouvance révèlent des conflits de logiques assez essentiels quant à l'utilisation de l'outil comptable. Certains qui maîtrisent bien la technique comptable en méprisent la logique ou l'ignorent. L'outil comptable constitue, d'abord, une grille normative*. Il me semble que, si l'outil est neutre, la logique d'utilisation, elle, ne l'est pas. Surtout si le terrain comptable devient un lieu de conflit

de logiques. Exemple : une SARL familiale qui fonctionne en logique d'abus de biens sociaux n'utilise pas l'outil comptable de la même manière que celle fonctionnant en logique d'accumulation de patrimoine. L'outil comptable sait et doit rendre compte de toutes les situations légales ; il peut servir aussi à "légaliser" des situations qui le seraient moins ! Cependant, il peut fonctionner correctement avec des blancs : une société de conseil travaillera sans stock, donc sans comptabilité de stocks. Je ne m'oppose pas à ceux qui prétendent sociale la logique de leur comptabilité. Je demande comment, techniquement, ils appliquent rigoureusement leur logique sociale alternative à l'outil comptable. Là réside le problème ; le résoudre permet de progresser. Enfin, je crois primordial d'intégrer les concepts techniques de la comptabilité si l'on souhaite utiliser (détourner ?) l'outil avec des logiques différentes de la logique fiscale ou financière.

VII.3.1. Concepts de technique comptable à maîtriser

A terme, et afin de pouvoir judicieusement utiliser la comptabilité à des fins de gestion, il est nécessaire de se fixer comme objectif la connaissance des concepts comptables et leur utilisation. On peut lister :

- le plan comptable,
- la logique de la comptabilité en partie double, de la TVA, de l'amortissement,
- la logique de fonctionnement des comptes d'associés (coopérative). Définition d'un type spécifique de comptes de tiers,
- les soldes intermédiaires de gestion, l'Excédent Brut d'Exploitation (E.B.E.),
- cash-flow, capacité d'autofinancement (CAF)* : maintien de la valeur comptable de l'outil, décapitalisation, recapitalisation,
- besoin en Fonds de Roulement (BFR)*,
- les ratios comptables, financiers, bancaires : logiques ? Peut-on les "formater" afin de présenter l'image d'une activité "économiquement correcte"²⁹,
- les documents de synthèse : compte de résultat, bilan et annexes : la photo comptable d'une activité.

²⁹. Qui passe avec succès les tests des services d'instruction bancaires, fiscaux, des aides, etc.

VII.3.2. Objectifs d'une comptabilité alternative

"Il faut souffler sur quelques lueurs pour faire de la bonne lumière."

René Char

Objectif de notre comptabilité alternative : la recherche d'une voie comptable qui, à partir d'une démarche strictement réglementaire, permettrait d'interfacer l'activité conçue (Analyse de la Valeur) et comment elle fonctionne et se réalise sur le terrain (Productivité Globale). La comptabilité constitue une démarche réglementaire normative* afin de rendre comparable fiscalement les activités économiques des citoyens. Dans notre démarche alternative, nous devons considérer la comptabilité :

- d'abord comme un référentiel obligé qui fait partie de la structure de notre environnement ;
- ensuite comme une base de données à analyser, exploiter, faire vivre ;
- enfin comme un ensemble de techniques à maîtriser.

On ne peut jurer de rien mais présumons qu'un outil normatif, pour survivre, devait présenter des qualités intrinsèques évidentes pour le plus grand nombre, quelle que soit la nécessité. Un enregistrement comptable "normal" comprend une date, un numéro de compte débiteur, un numéro de compte créditeur, un libellé, un même montant ou plusieurs montants différents, un taux de TVA. Pour la mise au point de notre système d'analyse de gestion alternatif, nous avons besoin en plus de savoir à quelle quantité se rapporte le prix et quelle valeur relative a l'unité de mesure dans chaque cas d'espèce par rapport à notre grille. Proposons la mise au point et la gestion, pour chaque activité, d'un système d'unités (de valeur) et d'une nomenclature codée.

L'ensemble des problèmes (informatiques) d'interfaçage de l'Analyse de la Valeur à la Productivité Globale par la comptabilité réglementaire n'est pas résolu à ce jour. On peut simuler à la main, mais le critique trouvera la solution ubuesque qui consiste à ressaisir des enregistrements déjà effectués. Pour peu que ces enregistrements soient volumineux ! On peut aussi extraire, par technique informatique, de la plupart des logiciels comptables la base de données de ces enregistrements. Shuntons* donc le problème en sachant que sa solution existe.

VII.3.3. Conclusions pour l'action

"Sache que celui qui veille accomplit tâche d'homme d'éternité."

SAGA propose de détourner des techniques mûres aux réussites éclatantes au profit des projets de l'économie solidaire. Sur terrain vierge, à l'abri de contrôles idéologiques. Il suffirait d'être bons, pertinents, créatifs. SAGA met en place une régulation systémique et un pilotage en temps (presque) réel. Elle exige des praticiens de l'EAS qu'ils fassent émerger et formalisent une grille opérationnelle de valeurs éthiques économiquement pertinentes ; qu'ils en assurent la maintenance. Cette stratégie, pour l'entreprise alternative, de création de richesses qui intègre l'éthique à respecter dès la conception doit lui donner un potentiel économique et social déterminant. Cependant il ne faut pas sous-estimer les difficultés : celles qui consistent à interfacer des logiques financières et fiscales (comptabilité) avec des logiques de création de richesses (analyse de la valeur et productivité globale), pas spécialement cohérentes entre elles. SAGA prétend enfin établir une relation saine entre la comptabilité et l'EAS.

VII.4 Notre exemple

VII.4.1. La démarche

Je présente ici une démarche sommaire. Il n'est pas possible, dans le présent ouvrage, de suivre un pas à pas exhaustif de la méthode. Pour mémoire, une étude minimum de productivité globale d'une activité très simple comporte une trentaine de pages, un rapport de contrôle de gestion à peu près autant ; le volume des études d'analyse de la valeur pour un produit un peu complexe pourrait atteindre plusieurs kilogrammes, voire le mètre cube. Le cas présenté, une exploitation agricole d'élevage ovin, sera encore simplifié dans la mesure où il existe un historique qui permet de choisir a priori ce que l'on cherche en sortie ; de même, je donne la grille de valeurs éthiques et économiques, sans la bâtir avec les partenaires du projet ; enfin, je n'analyserai pas l'utilisation des concepts techniques de l'outil comptable.

VII.4.2. Les sorties

Le tableau VALEUR VOLUME PRIX (cf. tableau E) donne les résultats effectifs de l'analyse de gestion de l'exploitation sur 4 ans, plus un compte de résultat objectif réaliste. Il détermine exhaustivement les sorties de l'entreprise, donc permet de spécifier les entrées nécessaires et suffisantes.

VII.4.3. La grille des valeurs éthiques et économiques

Je propose une grille “ donnée ”, dont la démarche d’obtention n’est ni décrite, ni justifiée. Cette grille donnée représente une construction théorique relativement complexe où il est difficile de hiérarchiser rationnellement selon la valeur économique des fonctions à plat. Ces valeurs s’imbriquent les unes dans les autres. Certaines “ lois ” échappent encore à l’analyse. Par exemple : trouver le meilleur équilibre d’utilisation des moyens à disposition permet de créer des richesses supplémentaires : quelle est la valeur économique de cette fonction ? Même question pour les procès de coopération. En plus, pour ces deux exemples, les pratiques effectives peuvent être destructrices de richesses : associés qui travaillent l’un contre l’autre ; utilisation aberrante d’un moyen de production disponible. Comment résoudre ces contradictions ? Considérer sa grille de valeurs économiques et éthiques comme le Jimmy Cricket du praticien de l’EAS.

Elle exige, ensemble, maintenance rigoureuse et évaluation de pertinence en continu. Je propose l’hypothèse que l’entreprise EAS vise à créer de la richesse par du travail (objectif global) et que, à la conception, les autres fonctions définies ont des valeurs économiques égales. Les analyses de maintenance* ultérieures permettront, dans chaque cas d’espèce, de peser plus justement la valeur économique de ces fonctions.

VALEURS MATERIELLES	
FV01	CREER DE LA RICHESSE
	FC01 Organiser l'équité ³⁰
	FC02 Choisir la qualité
	FC03 Choisir l'innovation
	FC04 Mettre en œuvre la créativité
FV02	VALORISER DU TRAVAIL
FV03	UTILISER SOBREMENT LES RESSOURCES
	FC05 Travailler en productivité globale
	FC06 Economiser les moyens
	FC07 Valoriser des ressources locales
	FC08 Choisir la puissance (<i>plutôt que le rendement maximum</i>) ³¹
VALEURS RELATIONNELLES	
FV04	ORGANISER DES SYNERGIES (COOPERATION)
	FC09 Etablir une règle de coopération
	FC10 Respecter la règle de coopération
	FC11 Maintenir la règle de coopération
	FC12 Fonctionner démocratiquement
	FC13 Utiliser la (citoyenneté, autonomie, responsabilité) des associés.
	FC14 Viser l'efficacité économique du fonctionnement
FV05	RECONQUERIR LES RESSOURCES INEXPLOITEES (ALTERNATIVITE)
	FC15 Valoriser les ressources en friche
	FC16 Favoriser le développement local durable
	FC17 Respecter les systèmes naturels (écologie)
VALEURS SPIRITUELLES	
FV06	MAINTENIR SA PROPRE MORALE
	FC18 Agir et contrôler avec rigueur
	FC19 Respecter la prudence

VII.4.4. Définitions des fonctions de l'entreprise

J'ai défini les fonctions de l'entreprise (ici une exploitation agricole) à partir d'un diagnostic sommaire du potentiel de l'exploitation en mettant en évidence les fonctions qui valorisent au mieux le travail utilisant ces ressources. Diagnostic simplifié : des potentiels comme la mise en sac du fumier des moutons pour les jardineries ou la valorisation touristique et culturelle du site de La-Garde-Guérin³² ne sont pas repris. Je

³⁰. FC, égale Fonction Contrainte (ou Secondaire)

³¹. La personne capable de porter 100 kg portera très facilement 50 kg longtemps. En cas de nécessité, elle pourra mettre en œuvre des réserves.

³². La Garde Guérin, village siège de l'exploitation exemple, est un village fortifié du XI^{ème} siècle, classé. Situé en Lozère, entre Alès et Le Puy.

n'analyse pas ici les fonctions consommatrices (la partie dépenses du compte de résultats) de l'exploitation afin de simplifier.

Fonctions :

- UF* pâturées (pâturage) : évaluées à 0.20 F, potentiel moyen de 340 000 UF par an. Valeur : 68 000 F par an. Coût estimé au montant du fermage moyen (25 000 F).
- UF* récoltées (fourrage) : valeur et coût de la tonne de fourrage estimée à 600 F pour une production moyenne de 80 T. Soit 48 000 F par an.
- Céréales : les besoins en céréales s'élèvent à 280 quintaux par an à 105 F (valeur et coût) le quintal. Soit 29 400 F par an.
- Viandes d'agneau : le potentiel de production de viande d'agneau (équivalent) dans ces conditions est de 8 000 kg de viande nette à 28,30 F le kg. Soit 226 400 F de C.A. par an.
- Subventions d'exploitation : prévision 1989 : 85 000 F.
- Châtaignes : le potentiel est d'environ 3 000 kg de produits finis à un prix moyen de 40 F. Soit 120 000 F par an.
- Golf rustique : le potentiel est d'une centaine de pratiquants réguliers pour une participation d'environ 1 000 F. Soit 100 000 F par an.

Ces potentiels sont triés par valeur économique décroissante. J'effectue le choix des fonctions à réaliser et à quel niveau. Certaines fonctions de production apparaissent en valeur et en coût dans la mesure où la production finale comporte des étages intermédiaires (pâturage, fourrage, céréales). Evaluer leur valeur permet d'éviter que le produit final ait moins de valeur que la somme des produits intermédiaires et d'examiner s'il n'existe pas une meilleure valorisation évidente des produits intermédiaires que le produit final.

A) Valeurs potentielles des fonctions par an.

FONCTIONS		POTENTIELS				CHOIX			
		%	Unité 33	Valeur objectiv e	Coût objectif	%	Heures	Valeur objectiv e	Coût objectif
001	Agneaux	33,45		226 400		53,30	730	226 400	
F02	Châtaignes	17,73	kg	120 000					
F03	Golf rustique	14,78	Adh	100 000					
F04	Subventions	12,56	U	85 000		20,01		85 000	
F05	Pâturage	10,05	UF	68 000	25 000	8,47	300	36 000	25 000
F06	Fourrage	7,09	UF	48 000	48 000	11,30	240	48 000	48 000
F07	Céréales	4,34	Q	29 400	29 400	6,92	120	29 400	29 400
F08	Elevage		UF		39 000				39 000
F09	Amortissement		KF		30 000				30 000
F10	Divers		U		20 000				20 000
F11	Financière		KF		19 000				19 000
F12	Protection sociale		U		13 500				13 500
F13	Cultures		NPK		11 000				11 000
F14	Matériel		heure		8 000				8 000
F15	Assurance		KF		6 500				6 500
F16	Déplacement		l/ess		4 000				4 000
	TOTAL	100		676 800	253 400	100	1390	424 800	253 400

VII.4.5. Unités de valeur et nomenclature

Le tableau VALEUR VOLUME PRIX (cf. tableau F) permet de monter la nomenclature des unités de valeur et leur prix en FF, nécessaires à la gestion de SAGA. En pratique, pour l'exercice en cours, j'utilise comme valeur de l'unité définie celle obtenue l'exercice précédent. Les dépenses et les recettes sont affectées à une fonction et leur volume déterminé en divisant le montant total par la valeur de l'unité en nomenclature. Par exemple : je vends 5 000 F de laine (1988), je transforme la recette en kg de viande nette d'agneau en divisant 5 000 par 29.51 (valeur de l'unité constatée l'exercice précédent), soit 170 kg (une dizaine d'agneaux). Autre exemple : j'achète 450 F de produit de traitement antiparasitaire, je transforme la dépense en UF* en divisant 450 par 1,12 (valeur de l'unité constatée l'exercice précédent), soit 402 UF (383 kg de seigle), etc. Je choisis et définis les unités pour leur qualité opérationnelle.

NOMENCLATURE DES UNITES

(définitions et valeur)

Unité NPK égale une unité d'Azote, plus une unité d'Acide Phosphorique, plus une unité de Potasse. Valeur : 8.40 F

³³. Cf. paragraphe 4.5

L'Unité Fourragère (UF)* égale un kilogramme d'orge. Valeur : 1.07 F.
L'heure matériel est une heure de fonctionnement de tracteur quel que soit le matériel attelé. Valeur : 120 F.
Le litre d'essence mesure les volumes de transport et déplacement. Valeur : 4.81 F
Le KF assuré mesure le volume des valeurs assurées. Valeur : 15.00 F
Le KF immobilisé mesure le volume des amortissements. Valeur : 110 F
Le KF emprunté mesure le volume des emprunts. Valeur : 55 F
L'heure d'exploitant mesure le nombre d'heures de travail engagées dans la production. Faute de relevé crédible, sa valeur n'est pas comptabilisée en dépense. Ce qui veut dire que le temps engagé par l'exploitant est uniquement valorisé par le résultat (bénéfice) d'exploitation. Valeur objective : 110 F
Le kg de viande nette mesure le poids de carcasse effectivement payé au producteur. Valeur : 28.30 F
Le quintal mesure le volume de céréales produites. Valeur : 105 F
La brebis mesure le volume de subventions d'exploitation perçues. Valeur : 260 F.

VII.4.6. Calcul de productivité globale

L'étude porte sur 4 comptes de résultat : 1985, 1986, 1987, 1988, plus un compte de résultat "objectif". Je décrirai un seul compte, celui des agneaux, en le mesurant en kilogrammes de viande nette. Inflation constatées : 1985 : 4.7 ; 1986 : 2.1 ; 1987 : 3.1 ; 1988 : 3.1. Soit les multiplicateurs : 1987 : 1.031 ; 1986 : 1.063 ; 1985 : 1.085

B) Compte de résultat à l'année de référence

	1985	1986	1987	1988	Objectif
agneaux	160 735	147 965	170 232	184 842	226 400
multiplicateur	1,085	1,063	1,031	1,000	
valeur 88	174 397	157 287	175 509	184 842	226 400

L'opération consiste à rendre comparable les comptes de résultat afin d'éliminer l'effet inflation. Il suffit de multiplier la valeur constatée par le multiplicateur de l'inflation par rapport à l'année de référence. Ici 1988.

C) Valeur volume-prix.

	1985	1986	1987	1988	Objectif
agneaux	174 397	157 287	175 509	184 842	226 400
kg viande nette	5 093	4 906	5 948	6 285	8 000
PU	34,24	32,06	29,51	29,41	28,30

L'opération consiste à déterminer le prix unitaire à la valeur de l'année de référence. Il faut diviser le montant obtenu au résultat par le volume, dans cet exemple, de la production.

D) Calcul des indices.

	1985	1986	1987	1988	Objectif
--	------	------	------	------	----------

agneaux	174 397	157 287	175 509	184 842	226 400
kg	5 093	4 906	5 948	6 285	8 000
indices volume		0,963	1,212	1,057	1,273
PU	34,24	32,06	29,51	29,41	28,30
indices prix		0,94	0,92	1,00	0,96

L'opération consiste à séparer, dans chaque compte et pour les années comparées, ce qui est dû à la variation de volume (indice volume) et ce qui est dû à la variation de prix (indice prix)

E) Effets volume-prix.

	1985	1986	1987	1988	Objectif
agneaux	174 397	157 287	175 509	184 842	226 400
indice volume		0,963	1,212	1,057	1,273
P.U.	34,24	32,06	29,51	29,41	28,30
Kg	5 093	4 906	5 948	6 285	8 000
au prix n-1	-	167 994	190 693	185 453	235 280
effet volume ³⁴	-	- 6 403	33 407	9 944	50 438
effet prix ³⁵	-	- 10 707	- 15 184	- 611	- 8 880

L'opération consiste à calculer le volume de l'année en cours au prix de l'année précédente. La différence entre ce compte et le compte de résultat de l'année précédente donne l'effet volume (variation de productivité). La différence entre ce compte et le compte de résultat donne l'effet prix.

³⁴ Différence due à la variation de volume.

³⁵ Différence due à la variation de prix.

F) Valeur volume-prix

	1985	1986	1987	1988	Objectif
cultures	5 473	20 841	13 789	8 128	10 080
unités NPK	410	1 554	1 181	961	1 200
PU	13,35	13,41	11,68	8,46	8,40
élevage	73 450	37 331	35 390	28 144	38 520
UF	41 445	22 665	31 494	36 646	36 000
PU	1,77	1,58	1,12	0,77	1,07
matériel	21 022	18 456	7 595	14 923	8 040
heures	307	269	113	225	120
PU	68	69	67	66	67
déplacement	-	5 209	5 823	3 820	3 848
litres essence	-	1 067	1 196	790	800
PU	-	4,88	4,87	4,84	4,81
assurance	6 827	7 003	7 989	9 315	6 450
KF assurés	471	456	428	407	430
PU	14,51	15,35	18,67	22,88	15,00
amortissement	19 740	17 594	17 970	26 580	29 700
KF immobilisés	185	193	219	238	270
PU	106,93	91,07	81,94	111,59	110,00
charges sociales	8 753	11 142	10 887	12 288	13 500
unité	1	1	1	1	1
divers	31 760	21 242	19 463	20 278	20 000
unité	1	1	1	1	1
financiers	-	22 317	16 750	16 351	18 535
KF empruntés	-	343	319	293	337
PU	-	65,10	52,51	55,81	55,00
résultats	69 987	84 580	140 693	118 414	192 727
unité	1	1	1	1	1
PU	69 987	84 580	140 693	118 414	192 727
agneaux	174 397	157 287	175 509	184 842	226 400
kg	5 093	4 906	5 948	6 285	8 000
PU	34,24	32,06	29,51	29,41	28,30
seigle	8 544	13 394	25 981	-	29 400
qx	75	120	240	-	280
PU	114	112	108	105	105
subventions	54 071	75 034	74 879	73 399	85 600
brebis	306	324	327	290	330
PU	177	232	229	253	259

G) Calcul des indices

	1985	1986	86/85	1987	87/86	1988	88/87	objectif	obj/88
cultures	5473	20841		13789		8128		10080	
unités NPK	410	1554	3,79	1181	0,76	961	0,814	1200	1,249
PU	13,35	13,41	1,004	11,68	0,871	8,46	0,724	8,4	0,993
élevage	73450	37331		35390		28144		38520	
UF	41445	23665	0,571	31494	1,331	36646	1,164	36000	0,982

PU	1,77	1,58	0,893	1,12	0,709	0,77	0,688	1,07	1,39
matériel	21022	18456		7595		14923		8040	
heures	307	269	0,876	113	0,42	225	1,991	120	0,533
PU	68	69	1,002	67	0,98	66	0,987	67	1,010
déplacement	0	5209		5823		3820		3848	
litres essence	0	1067	Ns	1196	1,121	790	0,661	800	1,013
PU		4,88	Ns	4,87	0,998	4,84	0,994	4,81	0,994
assurance	6827	7003		7989		9315		6450	
KF assurés	470,5	456,1	0,969	428	0,938	407,1	0,951	430	1,056
PU	14,51	15,35	1,058	18,67	1,216	22,88	1,225	15	0,656
amortissement	19740	17594		17970		26580		29700	
KF immo.	184,6	193,2	1,047	219,3	1,135	238,2	1,086	270	1,134
PU	106,93	91,07	0,852	81,94	0,9	111,59	1,362	110	0,986
charges soc.	8753	11142		10887		12288		13500	
unité	1	1	1	1	1	1	1	1	1
divers	31760	21242		19463		20278		20000	
unité	1	1	1	1	1	1	1	1	1
financiers	0	22317		16750		16351		18535	
KF empruntés	0	342,8	Ns	319	0,931	293	0,918	337	1,15
PU	0	65,1	Ns	52,51	0,807	55,81	1,063	55	0,985
résultats	69987	84580		140693		118414		192727	
unité	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PU	69987	84580	1,209	140693	1,663	118414	0,842	192727	1,628
agneaux	174397	157287		175509		184842		226400	
kg	5093	4906	0,963	5948	1,212	6285	1,057	8000	1,273
PU	34,24	32,06	0,936	29,51	0,92	29,41	0,997	28,3	0,962
seigle	8544	13394		25981		0		29400	
qx	75	120	1,6	240	2	0	ns	280	ns
PU	114	112	0,98	108	0,97	105	0,97	105	1
subventions	54071	75034		74879		73399		85600	
brebis	306	324	1,059	327	1,009	290	0,887	330	1,138
PU	177	232	1,311	229	0,989	253	1,105	259	1,025

Pour l'ensemble des lignes des comptes de résultat à l'année de référence, l'on calcule les indices volume et les indices prix.

H) Effet volume-prix

	1988	indice	Obj prix	3 - 1	relatif	Objectif	6 - 3	Affectation
	1	2	3	4	5	6	7	8
cultures	8 218	1,249	10 152			10 080	- 72	fournisseur
élevage	28 144	0,982	27 637			38 520	10 883	fournisseur
matériel	14 923	0,533	7 954			8 040	86	fournisseur
déplacement	3 820	1,013	3 870			3 848	- 22	fournisseur
assurance	9 315	1,056	9 837			6 450	- 3 387	assurance
amo. matériel	26 580	1,134	30 142			29 700	- 442	entreprise
charges soc.	12 288	1,000	12 288			13 500	1 212	MSA
divers	20 278	1,000	20 278			20 000	- 278	fournisseur

financiers	16 351	1,150	18 804			18 535	- 269	banque
total conso.	139 827		140 962	1 135	0,44	148 673	7 711	
résultats	117 414	1,750	207 270	88 856	34,41	192 727	-14 543	exploitant
total général	258 241		348 232	89 991	34,85	341 400	- 6 832	
agneaux seigle	184 -	1,273 n.s.	235 29 400			226 29 400	- 8 904 -	client entreprise
subventions	73 399	1,138	83 528			85 600	2 072	Etat
total produits	258 241		348 232	89 991		341 400	- 6 832	

Pour l'ensemble des lignes des comptes de résultat à l'année de référence et par paire d'exercices, on calcule les effets volume et les effets prix en les affectant à un des partenaires de l'entreprise.

D) Balance des échanges

	1985/	1986	1986/	1987	1987/	1988	1988/	Objectif
	apport	avantag e	apport	avantag e	apport	avantag e	apport	avantage
productivité		7,5	49,7			33,1	88,9	
clients		10,7		15,1		0,7		8,9
fournisseurs	15		18,3		15,6			10,6
assurances		0,4		1,4		1,7	3,4	
banque			4			1	0,3	
M.S.A.		2,4	0,3			1,4		1,2
Etat	17,8			0,9	7		2,1	
entreprise	2,8		1,2			7	0,4	
exploitant		14,6		56,1	22,3			74,3
total	35,6	35,6	73,5	73,5	44,9	44,9	95,0	95,0

Ce tableau fait la synthèse de la répartition entre les différents partenaires de l'entreprise des variations de productivité et de prix. Il représente la mise en forme des tableaux EFFET VOLUME PRIX. La balance des échanges est équilibrée : les apports des uns sont répartis en avantages aux autres.

VII.4.7 Décisions tactiques et stratégiques.

Au vu de cette démarche sommaire les décisions tactiques* et stratégiques* à prendre n'apparaissent pas évidentes. De plus, l'évolution constatée en réel depuis montre que la prolongation des tendances induisait en erreur. L'étude d'origine, très exhaustive, mettait en évidence d'autres possibilités.

Au titre des décisions tactiques, la méthode met en évidence la véritable rente de situation dont les assureurs bénéficient en assurant chaque année toujours moins le même bien à un prix toujours plus élevé. Renégocier chaque année ses contrats d'assurances apparaissait comme solution possible en 1989. Depuis les assurances "valeur à neuf" modifient la donne. On pouvait déduire de l'étude le prix objectif des aliments concentrés achetés mais aussi le nombre d'heures de travail à engager dans chaque production. En général, l'étude permettait de définir très précisément le niveau des intrants dans l'exploitation.

Au titre des décisions stratégiques, la baisse tendancielle des cours sur le long terme compensée par une augmentation plus que proportionnelle des subventions d'exploitation induisait de maximiser la matière subventionnable. Le principal gisement de productivité se trouve dans le potentiel de production d'UF, à condition de savoir les valoriser à plus de 1,60 F. La faiblesse de la production du troupeau montrait un autre important gisement de productivité et induisait trois décisions : 1° augmenter l'effectif du troupeau à au moins 400 brebis ; 2 augmenter le nombre de béliers jusqu'à 1 bélier pour 50 brebis ; 3 conduire une sélection à long terme sur les souches de brebis produisant des jumeaux. L'étude permettait de définir l'optimum d'apport d'engrais minéraux à environ 30 unités NPK par an et par hectare et aussi donnait une grille d'évaluation de l'intérêt des investissements.

En général, cette approche permet une gestion annuelle du système d'exploitation ; c'est à dire de transformer la conception à long terme par une gestion dynamique des solutions structurelles.

La comptabilisation comme coût d'exploitation des heures effectives engagées par l'exploitant permettra une vue plus juste et plus saine du résultat d'exploitation. Donc peut induire d'autres décisions. Chacun pourra, selon ses objectifs de gestion et sa rigueur, prendre d'autres décisions qui correspondront plus à sa propre rationalité, ses objectifs et, pourquoi pas, ses passions.

Le frein le plus évident à SAGA apparaît être sa complexité, que l'on pourrait définir comme l'ensemble des difficultés pour, en même temps, rester dans un cadre réglementaire et entrer dans une logique systémique. La méthode exige une rigueur à toute épreuve alors que n'existe aucune culture populaire de la gestion.

A contrario, les atouts importants de SAGA devraient faciliter sa conquête du milieu alternatif. La méthode permet d'acquérir, à moindre coût et sans risque, l'autonomie de décisions et l'autonomie économique. La seule acquisition des principes de base constitue déjà un progrès important pour la création, la gestion et la maintenance d'une entreprise alternative. De plus, les efforts de gestion sont peu onéreux et créateurs de beaucoup de richesses. SAGA est une méthode très sûre et assez facile de définition d'objectifs stratégiques pertinents et de leur maintenance. Enfin, il intervient sur un terrain vierge où donc, a priori, l'espoir de récolte est immense.

18 **C'EST PAS FACILE, HEIN !**
POUR NOUS ÇA NE L'A PAS ETE NON PLUS !
MAIS ON PEUT Y ARRIVER. LA PREUVE...*

Vous avez éprouvé des difficultés à vous intégrer dans l'EAS ?

Ginette : La principale difficulté a été de s'intégrer au groupe qui avait déjà fait un long parcours, une grande réflexion. Par contre, je ne suis pas particulièrement rebutée par l'EAS parce que je suis venue la découvrir.

Sébastien : Je suis arrivé dans le groupe MB² avec une certaine appréhension. Pendant le premier week-end auquel j'ai participé, je ne voyais pas ce que l'EAS pouvait m'apporter. J'avais un peu l'impression de perdre mon temps avec des gens qui, bien qu'étant très sympathiques, parlaient de choses et de personnes que je ne connaissais pas. Le pire de tout, c'était de les écouter parler (en français pourtant) et de ne rien comprendre à leur vocabulaire. Ils partageaient, de plus, une histoire collective à laquelle je n'appartenais pas et dont les tenants et les aboutissants m'étaient (et pour certains, me sont encore) inconnus.

J'ai hésité à venir au week-end suivant, mais la curiosité, l'envie d'essayer de comprendre et l'impression qu'il y avait quelque chose d'important et de fort dans tout cela, ont fait que j'y suis tout de même allé (avec toutefois une certaine appréhension). J'ai fait la connaissance

*édacteurs : Frédéric, Ginette et Sébastien.

d'autres acteurs de l'EAS qui n'étaient pas présents la fois précédente, ainsi que de "petits nouveaux", arrivés un peu de la même façon que moi. Les discussions ont repris, et j'ai commencé à saisir quelques éléments dont il avait déjà été question avant. Finalement, nous en sommes arrivés à parler "d'outils de l'EAS". J'avais lu quelques documentations sur ceux-ci, mais cela restait flou. Etant plus pratique que théorique, je me suis intéressé à ces éléments, et j'ai commencé à comprendre qu'il s'agissait bien de réalisations concrètes, intéressantes, et qui seraient sûrement transposables dans ma vie professionnelle. Même si tout ne devenait pas clair d'un seul coup, la lumière commençait à se faire. Mais encore aujourd'hui, il me reste bien des voiles à lever. Ceci me semble en grande partie dû à la "rigidité" liée à ma formation en comptabilité ("toutes choses égales par ailleurs..." comme disaient Lionel et Eric, mes profs de compta !). Malheureusement, cette notion de pouvoir tout expliquer par la comptabilité est absente de la notion d'EAS. Voilà ma principale difficulté à comprendre ses tenants et ses aboutissants : il n'y a pas une case pour chaque chose, mais plein de cases qui s'interpénètrent et dans lesquelles toutes les choses peuvent rentrer à un moment ou à un autre. Il n'y a pas une seule définition, mais plusieurs. J'ai même parfois l'impression que l'on pourrait parler des Economies Alternatives et Solidaires, ou en tous les cas, d'une part d'Economie Solidaire, mais également d'Economie Alternative et d'Economie Alternative et Solidaire.

Je pense sincèrement que cette difficulté à cerner la notion même d'EAS m'a en fait servi de motivation et que c'est pour cette raison que, n'étant pas très littéraire, j'ai accepté de participer à cet ouvrage. Il devrait me permettre, autant qu'au lecteur, de mieux comprendre la réalité de l'EAS.

Frédéric : A part le problème de compréhension au début, je ne pense pas avoir rencontré des difficultés particulières. Mais cela pourrait arriver par la suite.

Vous pensez qu'il existe d'autres freins à l'EAS que d'autres personnes pourraient rencontrer ?

Ginette : La méconnaissance totale du groupe et de l'EAS.

Frédéric : Dans notre fonctionnement actuel, et c'est aussi un peu une histoire personnelle, nous manquons de responsabilités, d'initiatives et nous sommes étouffés par l'assistanat. La plupart des enfants, dès le plus jeune âge, subissent une éducation à sens unique et à pensée unique où l'on ne prend pas en compte leurs opinions et leurs ressentiments. Ils devront apprendre un programme sans écouter leurs affinités (qu'ils ne pourront que très peu développer) : ce qui est une négation de la

personne et de ses particularismes, rejoignant cette peur et ce refus du différent. Plus tard, combien d'entre nous ont arrêté des études (car ressenties non intéressantes), n'ont jamais appliqué (ou peu) leur métier de formation ou suivent des études "bouche trous" ? Combien suivent des études sans les désirer (ou les désirer autrement) ? C'est la dominance de la négation de la culture d'entreprise et de responsabilisation de l'individu, qui doit suivre des cours plutôt que d'y participer. On rend conforme, on cadre, on case et on se demande : " Mais pourquoi ça ne va pas ? "

Deuxièmement, nous développons une culture de l'assistanat de notre plus jeune enfance jusqu'à notre vie active. Le professeur sert tout prêt un nombre impressionnant d'informations et laisse l'enfant assimiler. Peu de place à l'auto-apprentissage ou à la recherche personnelle. Plus tard, nous nous couvrons d'allocations et d'aides en tout genre jusqu'à décourager le chômeur de reprendre le travail durablement, de créer soi-même son activité, ou dérouter le paysan pour cultiver autrement. Dans toutes ces conditions, la personne est dépourvue de sa responsabilité nécessaire à son esprit de création et d'entreprise. La culture de l'assistanat venant comme un médicament qui n'est qu'un placebo aux yeux de la réalité.

FREDERIC

36 Né à l'aube de l'année 1976 d'un père pied noir espagnol et d'une mère ardéchoise, je fus vite confronté à ces deux cultures pas si proches que ça. Mon penchant s'effectua vers mes racines rurales de Vernoux-en-Vivarois, d'abord en raison de la proximité puis à cause de la langue. Ainsi, je me décrirais comme un Haut-vivarois d'origine espagnole de sang mais aussi influencé par la culture nord africaine que m'a fait partager ma famille paternelle.

37 Si ce descriptif paraît compliqué, il est en quelque sorte et à petite échelle comparable à la complexité des métissages tous azimut de nos cultures et de nos sangs. Car si une chose m'a toujours attiré, c'est bien cette richesse culturelle que possède notre terre. A l'heure où la biodiversité est en train de grimper sur son piédestal, nous n'en sommes pas encore à considérer cette multitude de cultures qui font (ou qui ont fait) le patrimoine de l'humanité Car si nous cherchons une voie commune, nous effaçons tous ces particularismes qui sont des mines de solutions et d'espairs pour notre futur. Les Incas, les Pygmées, les Amérindiens, les invasions aryennes poussées par les Mongols, mais aussi les Guarani ou les Occitans sont un tout que nous effaçons peu à peu devant la construction de valeurs nouvelles séparées de leur matrice qui est, elle, commune à tous : nous sommes nés et nous vivons de la nature. Ainsi, aujourd'hui nous voulons faire sans, nous construisons sur "de nouvelles bases " et nous butons sur cette stabilité que nous ne touchons que du bout des doigts et qui est le fruit des milliers de générations.

38 Conséquence de cet intérêt sur la richesse complexe de notre humanité, je me suis toujours senti contre tout mouvement xénophobe, raciste, sectaire, intégriste...Nous, culture occidentale qui avons déjà bien nié nos racines et qui avons du mal à les rassembler, nous nous devons d'aider toutes les cultures à vivre. Au lieu de cela, pour des " raisons économiques ", nous les précipitons dans les abîmes de l'oubli et nous exacerbons les nationalismes et intégrismes en tout genre. Comme exemple de notre histoire à sens unique et qui ne veut pas profiter des avantages de ses erreurs, cette phrase de Carlos Fuentes, écrivain mexicain engagé pour le respect des cultures indiennes

d'Amérique du Sud : " Nous sommes le visage rayé de l'Occident, un visage où il y a du Maure et de l'Azèque mais aussi du Juif et de l'Africain, du Romain et du Grec ". Comme quoi la diversité culturelle se gère et peut même être source de création (ex. : la culture cubaine). Tout ceci conditionna ma participation à des cours de sociologie et une formation de logistique humanitaire (Bioforce-Développement). Je reste très intéressé par l'anthropologie culturelle. Je meurs d'envie de rejoindre mon oncle dans les vallées Kalash et Nouristanis de la frontière pakistano-afghane.

39 Pour mettre fin à ce coup de gueule décousu, je suis aussi fêru de musique en tout genre (beaucoup de musique du monde...comme par hasard) et mon grand regret est de n'avoir jamais appris le solfège. Mais ce qui m'attire le plus en ce moment, ce sont les manifestations ou troupes qui mélangent musique, théâtre, cirque...et les recherches musicales contemporaines (ex. : Franck Zappa). Mon rêve serait de voir un jour évoluer des formations où sont rassemblés des instruments de tous les coins du monde où les cultures seraient exprimées par des sons authentiques et des représentations visuelles. La musique Gnawa avec ses sons minimalistes serait intéressante d'être comparée à notre musique minimaliste qui se réclame nouvelle : la techno.

40 Mais tout cela ne nous dit pas ce que je fais ici. En fait, l'économie alternative et solidaire ne m'est pas indifférente car je suis chargé de la divulguer dans mon travail. Ma participation aux MB² est pour moi une manière de mieux comprendre tout cela, d'essayer de participer à son évolution et de rencontrer des personnes aux réflexions similaires sans se prendre trop au sérieux. Il faut ajouter qu'avant ce travail je ne faisais pas partie d'un mouvement d'économie alternative et solidaire. Mais, bien que je n'ai pas encore intégré toutes les notions qui la composent, j'ai l'impression grandissante d'y trouver des idées qui sous d'autres mots existent au fond de moi. En effet, remettre le profit économique sous la nuance de la solidarité, laisser la place au respect de l'environnement, à l'éveil de la personne et de la création sont pour moi essentiel. L'économie alternative et solidaire est un regard positif, ne niant personne (sauf sûrement les extrémistes) et apportant cette vision prépondérante qui est celle de la mesure. Elle n'est surtout pas élitiste mais par une prise de conscience personnelle elle laisse à chacun le soin de se la réapproprier pour y participer.

Sébastien : Le principal problème reste celui du " nerf de la guerre ". De plus, bien que l'EAS me semble une formidable avancée, elle ne prétend pas suppléer à tous les besoins de l'Homme. Malgré le fait que je me reconnaisse dans cette mouvance alternative et solidaire, je ne suis pas ce que l'on pourrait appeler un modèle de consommateur éthique et je pense très sincèrement que ce n'est pas une condition obligatoire à la pratique de l'EAS. Ce n'est pas parce que vous ne mangez pas Bio tous les jours qu'il faut considérer cela comme un frein à votre participation à l'EAS. Mais, à mon avis, certaines personnes pourront, à tort, avoir du mal à s'intégrer à l'EAS pour ce type de raisons. Elles ne se reconnaîtront pas dans certaines valeurs, et risquent de passer à côté d'autres valeurs qui leur sont peut-être chères. C'est ce que disait Ginette, les gens s'en font leur idée, qui n'est souvent que partielle, mais ils ne chercheront pas forcément à approfondir.

Cet ouvrage, marqué au sceau du témoignage, porte en lui-même ce qu'est l'économie alternative et solidaire : une dynamique entre des êtres différents, une expérimentation entre élans spontanés et formalisation commune, des ponts entre hier et demain... Ce livre a permis de donner une définition militante de l'économie alternative et solidaire et, ce faisant, en ces temps de crise sociale et identitaire, de faire partager cette démarche à tous ceux qui recherchent une expérience de lutte contre l'isolement, l'enfermement, l'individualisme excessif, une façon d'être et de faire... alternative et solidaire. Au-delà des êtres et avec eux, ce livre a tenté de préciser comment s'expérimente aujourd'hui une voie alternative aux excès socio-économiques. Autrefois, cette voie fut empruntée par l'économie sociale dont le développement et la structuration constituèrent, au XIX^{ème} siècle, un contrepois à la révolution industrielle. L'économie sociale (associations, mutuelles, coopératives) est dorénavant instituée et, ce faisant, fond et confond ses objectifs à ceux de l'économie dominante. Aujourd'hui, c'est l'économie alternative et solidaire qui reprend le flambeau. Elle utilise le système de l'économie-post industrielle, économie de réseau et d'échanges immatériels, et tente d'infléchir les valeurs par trop libérales. L'objectif ultime, en ce sens, est bien de permettre la mise à disposition des hommes du système économique et non le contraire. On ne

*édacteur principal : Eric D.

peut se contenter d'une économie réduisant l'Homme (et la Femme !) à sa seule capacité d'insertion. L'économie alternative et solidaire est également une expérimentation en actes, transmuant les valeurs originelles de l'économie sociale afin de les adapter aux problématiques contemporaines. Elle incarne un projet de société qui s'appuie sur un autre mode de répartition et de redistribution des richesses qui vise à l'accès de tous à l'activité et aux droits sociaux et qui, enfin, offre la possibilité pour chacun d'être acteur d'un collectif afin de ne pas laisser se pérenniser un système et sa représentation où les uns seraient inclus et les autres exclus. L'économie alternative et solidaire est plus qu'un objet de recherche marginal en socio-économie, c'est une utopie en acte, un champ politique en construction, une action sociale novatrice, la perpétuation d'une tradition historique, une rencontre d'hommes et de femmes désireux de construire un monde meilleur.

ERIC

41 *Roanne-Paris, un parcours de chemin de fer que j'effectue une fois par semaine pour des raisons professionnelles, mais aussi mon parcours de vie à rebours, puisque j'habite actuellement dans la région roannaise et que je suis né, voici 33 ans, dans le XIX^{ème} arrondissement de Paris. Dans ce trajet, qu'est-ce qui m'a conduit sur les chemins de traverse de l'économie alternative et solidaire ? La première réponse qui me vient à l'esprit est mon éducation. Mon père, de sensibilité communiste, et ma mère, actuellement adhérente aux Verts, m'ont donné le goût du militantisme, de gauche, naturellement. Cependant, par rapport à cet engagement idéologique, mes lectures, en particulier, le mensuel alternatif Silence, m'ont fait prendre conscience de la nécessité de l'action concrète. Prise de conscience renforcée par ma rencontre avec les CIGALE, en 1993, à Rennes, où je poursuivais mes études en Sciences de la communication. La deuxième raison de mon engagement dans l'économie alternative et solidaire est ma curiosité, mon goût pour l'autre, le différent, l'alternatif. Goût allié à ma passion du débat : j'adore palabrer, polémiquer, défendre des idées minoritaires, sans doute à cause de mon adolescence passée à essayer de convaincre mes potes que les paroles de Jacques Higelin valaient largement la musique de Kim Wilde ou que l'on pouvait faire la fête sans forcément vider cul sec quatre tequilas frappées de suite. Une autre raison de mon engagement est le plaisir, le besoin de l'action collective. Je ne peux pas concevoir le sport - je fais du foot depuis 26 ans - ou mon activité de recherche (je suis membre d'un laboratoire CNRS) comme des activités purement solitaires. Il en va de même pour mes actions militantes, qu'elles soient syndicales (je suis secrétaire d'une section) ou associatives (je suis membre de quatre associations). Enfin, et bien entendu c'est très lié avec ce qui précède, le plaisir de travailler avec des gens que j'aime et le désir de poursuivre cette relation amicale et militante qui a commencé en Bretagne au sein du REAS 35, qui s'est poursuivie à Paris, lors de la FADLC (formation d'animateur de développement local communautaire) et qui s'est prolongée par les rencontres de l'association des correspondants du REAS (dont beaucoup se retrouvent au sein du collectif MB²) explique mon attachement à l'économie alternative et solidaire.*

Forces et faiblesses de l'économie alternative et solidaire

Par la diversité de leurs statuts (approche méthodologique, récits d'expériences, etc.) et les différents territoires qu'ils mettent en scène, les

textes présentés dans cet ouvrage permettent de dresser un premier bilan des forces et faiblesses de l'économie alternative et solidaire en France. Une lecture attentive des pratiques décrites dans ce livre montre que l'économie alternative et solidaire se heurte au moins à dix types de difficultés.

1. L'intériorisation des valeurs libérales. Les valeurs du libéralisme, comme la compétition et l'individualisme, sont si prégnantes dans les sociétés occidentales qu'elles apparaissent comme "naturelles", non idéologiques, modernes. Du coup les valeurs portées par l'économie alternative et solidaire, comme la coopération et la réciprocité, apparaissent au mieux comme des valeurs utopiques, au pire comme des idées obsolètes d'un passé révolu.

2. Le positionnement. Comment, sur un territoire donné, parvenir à promouvoir l'originalité et l'intérêt d'une démarche alternative et solidaire sans que les acteurs présents et reconnus se sentent attaqués ou menacés ? En effet, le succès d'une initiative comme un pôle ou la création d'une couveuse d'activités demande le soutien actif de partenaires institutionnels qui financent, par ailleurs, d'autres démarches. Toute sollicitation pour un dispositif nouveau est, de fait, une critique de l'action menée. De plus, en dehors de cet aspect institutionnel, le problème de positionnement se pose, comme dans l'action quartier de Dijon, avec les acteurs locaux (travailleurs sociaux, responsables associatifs, etc.) et les citoyens : comment parvenir, d'une part, à nouer des relations de confiance avec une population qui se méfie souvent des administrations publiques qui financent et évaluent l'action et, d'autre part, à instaurer des relations de travail efficaces avec des travailleurs sociaux qui doutent du savoir-faire des acteurs non institutionnels ?

3. La communication. L'économie alternative et solidaire est une démarche, un chemin qui se fait en marchant. Elle s'appuie sur des outils financiers peu connus et des pratiques encore trop confidentielles. Dans ces conditions, il est difficile de communiquer aux acteurs institutionnels et aux citoyens qui ne s'impliquent pas dans la démarche participative, la spécificité de l'initiative. C'est pourquoi les outils classiques de la communication marketing comme les plaquettes ou l'affichage peuvent sensibiliser à la dimension novatrice de la démarche, mais s'avèrent de peu d'utilité pour sa compréhension profonde.

4. L'aspect aléatoire de toute recherche/action. Engager des initiatives innovantes, c'est, par définition, ne pas connaître à l'avance le résultat de la démarche, ce qui ne peut que refroidir l'ardeur des financeurs. De même, ce type d'initiative réclame une recherche constante de nouveaux outils méthodologiques. Outils qu'il faut pouvoir formaliser, valider et critiquer. Or, et ce n'est pas la moindre des difficultés, ces

opérations demandent du temps et du recul, ce qui n'est pas toujours évident lorsque l'on est plongé au cœur de l'action.

5. Le financement. Souvent les actions relevant de l'économie alternative et solidaire ne rentrent pas dans les cases administratives. Dès lors, elles ne peuvent se développer sans un appui politique fort. Appui qui soit fait défaut, soit pose des problèmes de positionnement vis-à-vis de la population. Certes, il existe des outils financiers solidaires. Mais ils ne se développent qu'après une certaine maturation (il faut souvent un an pour qu'une CIGALE* soit opérationnelle) et ne répondent pas à la totalité des besoins de financement. De plus, comme le montre l'expérience du REAS 48, il arrive parfois que l'on confonde la fin (le développement local participatif) et les moyens (l'épargne solidaire), si bien que la création de l'outil (ou la recherche de financements institutionnels) absorbe l'essentiel de l'énergie militante.

6. Le statut juridique. Les pôles ou les couveuses d'activités se heurtent régulièrement à la question du statut juridique. Ceux-ci ne sont guère adaptés à une activité qui combine bénévolat, travail marchand, échanges non monétaires, subventions étatiques, etc. De même, les financements institutionnels sont souvent liés à l'adoption de tel ou tel statut, si bien que, dans la phase de démarrage, se créent souvent des structures informelles type "comité de pilotage" qui sont fragilisées par cette absence de clarté juridique.

7. La gestion des affects. Nouer du lien social, c'est aussi tisser des affects. Or, rencontrer des êtres de larmes et de sang, c'est s'exposer aux difficultés psychologiques, aux préjugés, aux amours, aux ambitions plus ou moins avouées, aux haines des uns et des autres. Si, dans une situation professionnelle d'accompagnement des porteurs de projets, on peut, sous certaines conditions méthodologiques, parvenir à gérer plus ou moins correctement ce type d'affects, dans un réseau de militants engagés dans l'action concrète, ces affects peuvent facilement devenir explosifs et menacer l'existence même du réseau et donc la pérennité des actions entreprises.

8. Une alliance difficile avec les structures de l'économie sociale. Si dans le discours de personnalités telle que Hugues Sibille (Délégué interministériel à l'innovation sociale et à l'économie sociale) ou Jean-Louis Laville (chercheur au CNRS) les termes "économie sociale", "économie solidaire", "économie alternative" ou "économie alternative et solidaire" ne font qu'un, dans la réalité empirique, le dialogue s'avère difficile entre les structures de l'économie sociale (associations, mutuelles, coopératives) et les autres structures se réclamant des mêmes valeurs historiques. En effet, si toutes ces organisations s'opposent au libéralisme

sauvage, les premières s'inscrivent dans une logique redistributive des fruits de la croissance d'inspiration social-démocrate, alors que les secondes prônent un "développement durable" qui s'inscrit dans une thématique écologique. Surtout, les acteurs de l'économie sociale sont généralement structurés en fédérations nationales pyramidales alors que les acteurs de l'économie alternative et solidaire travaillent en réseaux ou transréseaux peu hiérarchisés ;

9. Une évaluation difficile. Les élus sont responsables devant leurs électeurs de l'argent public, il est donc normal qu'ils cherchent à évaluer la portée des actions qu'ils subventionnent. Cependant, dès que l'on prononce le mot "économie", l'évaluation devient immédiatement quantitative et se fonde sur des ratios imposés par les structures administratives. Si l'on peut quantifier un certain nombre d'actions comme le nombre de personnes accueillies et le nombre d'emplois créés, les solidarités tissées, la confiance en soi retrouvée, l'envie d'agir renouvelée ne se mesurent pas de manière quantitative. Mais le problème de l'évaluation n'est pas seulement externe, il est aussi interne. Parce qu'ils inventent de nouvelles méthodes, les acteurs de l'économie alternative et solidaire manquent d'outils pour évaluer, selon leurs propres critères, l'action menée. D'où la nécessité de s'appuyer sur un réseau d'acteurs permettant l'échange de pratiques, la mutualisation des savoirs et la conception de nouveaux outils quantitatifs et qualitatifs d'évaluation. Or, et c'est le dernier point, ces réseaux sont peu nombreux et disposent de peu de moyens.

10. Une structuration insuffisante. Même après la disparition du REAS*, il existe des réseaux nationaux (comme l'Inter réseaux* ou le MDS*) ou régionaux (l'inter-réseaux Rhône-Alpes*, par exemple) où peuvent se rencontrer des acteurs de l'économie alternative et solidaire. Mais force est de constater que ces réseaux ne maillent pas totalement le territoire, ont du mal à développer une animation transversale et surtout ne possèdent pas les moyens financiers et humains pour offrir aux initiatives locales un appui logistique et des outils méthodologiques qui leur font cruellement défaut.

Ces difficultés de terrain que rencontrent les acteurs de l'économie alternative et solidaire soulignent la fragilité de ce mouvement. En même temps, malgré cette fragilité, l'économie alternative et solidaire se développe sous la pression d'un triple phénomène de la montée de l'exclusion, de la crise de l'Etat-providence et d'une demande citoyenne de participation politique incarnée par les manifestations de Seattle, le contre-sommet de Porto Alegre... En effet, l'économie alternative et solidaire est une réponse concrète, en actes, aux dérives du libéralisme.

De plus, elle se trouve en phase avec un nouveau militantisme identifié par Jacques Ion, caractérisé par l'engagement concret, local, sans soumission idéologique à une structure hiérarchique [Ion, 1997]. Enfin, la réduction du temps de travail offre des possibilités réelles de voir se développer de nouvelles solidarités se tissant hors du monde de l'entreprise. Ces évolutions sociales de fond rejoignent des facteurs empiriques favorables que les auteurs ont su identifier dans leurs actions de terrain. Du côté des forces de l'économie alternative et solidaire, on peut noter :

- une pratique novatrice proposant un nouveau regard. Si la nouveauté entraîne des risques financiers et méthodologiques non négligeables, elle génère également de nouvelles relations entre les acteurs, puisque l'innovation permet de s'affranchir de certains codes et préjugés. De plus, l'innovation permet d'aborder un territoire sans idées préconçues et de révéler aux acteurs locaux une richesse qu'ils finissaient par ne plus percevoir ;
- des outils financiers opérationnels. Les outils de l'économie alternative et solidaire ont une portée limitée, mais réelle. D'une part, les CIGALÉs* ou les prêts d'honneurs permettent d'apporter les premiers fonds, ce qui crédibilisent les projets soutenus. D'autre part, ces outils poussent les citoyens qui les constituent à approfondir leurs connaissances en économie et s'avèrent ainsi un excellent instrument de démystification et de démocratisation du savoir sur l'économie ;
- un fort potentiel militant. La France est le pays de l'Europe des quinze qui possède le plus grand nombre d'associations³⁶. Ces dernières sont généralement des écoles de citoyenneté qui peuvent parfois se retrouver coincées entre l'instrumentalisation par l'Etat et la nécessité de répondre aux urgences sociales. Dès lors, elles se montrent sensibles à un discours militant qui dénonce l'exclusion produite par le libéralisme et s'avèrent intéressées par des structures types pôles qui cherchent à établir des synergies concrètes sur un territoire donné ;
- la prise en compte de l'individu dans une dynamique collective. Les interactions entre la personne et le groupe facilitent l'expression des richesses individuelles (cultures, formations, perceptions différentes, etc.) et l'évolution du collectif. C'est à

³⁶. Même si, en la matière les chiffres sont imprécis, on considère que les pays de l'Union européenne possèdent 1 500 000 associations, dont 700 000 ont leurs sièges sociaux en France.

travers les autres qu'on apprend à se connaître, se positionner, s'affirmer. Ainsi, grâce à la dynamique organisationnelle et aux méthodologies utilisées, les richesses individuelles modifient et dynamisent le groupe qui, à son tour, interroge le cheminement individuel ;

- un travail de conceptualisation qui répond à un besoin. Comme le prouvent les textes sur l'accompagnement des porteurs de projets et le système d'analyse de gestion alternatif, l'économie alternative et solidaire parvient à tirer des enseignements transférables de ces expériences novatrices. Enseignements d'autant plus précieux que les concepts utilisés dans le domaine de la gestion, de l'accompagnement de projets ou de la communication sont issus d'un "prêt-à-penser" libéral qui, à travers des méthodes comme le marketing ou des notions comme celle "d'employabilité", réduit presque à néant toute velléité d'approche originale. Un projet alternatif doit pouvoir s'appuyer sur des outils alternatifs ;
- des expérimentations qui crédibilisent la démarche. Expérimentation ne signifie pas forcément succès total, comme le rappelle l'expérience du REAS 48. Mais la force des acteurs de l'économie alternative et solidaire est de savoir tirer les leçons de tous les échecs et de tous les succès. C'est ainsi que les expériences canadienne et anglaise des systèmes locaux d'échanges a donné naissance aux SEL* français ou que la tendance à évaluer les pôles d'économie solidaire essentiellement en termes de création d'activités a fait surgir, au sein des MB², le concept de "Pôle d'initiatives citoyennes" qui met l'accent sur la dynamique citoyenne à l'œuvre dans les pôles de Dijon, Châteauroux, Châlon.

En définitive, la force et la fragilité de l'économie alternative et solidaire est d'inscrire une utopie politique dans l'action économique. Force, parce que les militants de cette mouvance montrent ainsi la faisabilité de leur projet politique et ainsi le crédibilisent. Fragilité, parce que le marché économique recèle des logiques puissantes qui peuvent, ce fut par exemple le cas dans le domaine du tourisme social, vider de sa substance le projet politique. Cette fragilité est accentuée par le fait que le projet de démocratie économique que porte l'économie alternative et solidaire est un projet que reprennent les libéraux, puisqu'il peut s'inscrire dans une thématique de la fin de l'intervention de l'Etat. Dès lors on peut se demander si l'économie alternative et solidaire parviendra, en s'appuyant sur les mouvements citoyens et syndicalistes opposés au libéralisme sauvage, à imposer une régulation économique et sociale plus humaniste ou si, au contraire, elle ne fera, en définitive, qu'ouvrir la voie à

une marchandisation des rapports sociaux. Mais avant de parler de l'avenir de l'économie alternative et solidaire, revenons un instant sur le collectif qui a rédigé cet ouvrage.

L'acte de naissance d'un nouveau réseau d'économie alternative et solidaire

Cet ouvrage est une aventure collective qui a permis à chacun de prendre du recul sur ses actions professionnelles et militantes et qui a renforcé les liens intellectuels et affectifs du groupe. Mais ce livre n'est pas une fin en soi, c'est une étape qui a permis de capitaliser et de mutualiser les savoir-faire du collectif MB². Etape qui n'a de sens que dans la mesure où ce savoir lui permettra de s'ouvrir à d'autres membres et à d'autres projets. Le collectif entend accueillir (par cooptation) toutes les personnes se retrouvant dans les valeurs et les pratiques énoncées dans cet ouvrage. De plus il poursuit son travail de recherche/action en réfléchissant à l'évaluation des pratiques alternatives et solidaires reconnues (accompagnement collectif des porteurs de projets, essaimage d'outils financiers solidaires, etc.) et prend une part active à l'émergence de structures expérimentales novatrices comme les couveuses d'activités*, les coopératives à but social (ou d'intérêt collectif), ou le "pôle d'initiatives citoyennes". Cette recherche/action prend des voies différentes (expérimentation directe, expertise, mutualisation des acquis, labellisation, etc.) et se double d'un travail plus politique visant à la reconnaissance institutionnelle de l'économie alternative et solidaire. Travail politique qui passe moins par le lobbying auprès des instances administratives que par la participation à des réseaux nationaux et européens regroupant associations d'éducation populaire, ONG de développement, entreprises alternatives, associations solidaires, etc. Il ne s'agit pas d'imposer notre alternative au libéralisme, mais de sensibiliser à l'approche qui est la nôtre des acteurs luttant contre l'exclusion tout en s'enrichissant de leurs concepts et de leurs savoir-faire. Cette mise en réseaux se trouve facilitée par le monde universitaire et politique qui, à l'image des Rencontres nationales de l'économie solidaire³⁷ et des Consultations régionales de l'économie sociale et solidaire³⁸, crée des

³⁷. Organisées par le GRIL (Groupe de Recherche sur les Initiatives Locales), avec le soutien de l'IUT et du district de Roanne, en décembre 1999 dans les locaux de l'IUT de Roanne.

³⁸. Dans le prolongement des "Assises de la vie associative" voulues par le premier ministre en 1999, la Délégation interministérielle à l'économie sociale et à l'innovation sociale a organisé (1999-2000) dans chaque région, des consultations permettant aux acteurs de l'économie sociale et solidaire de mieux se connaître et de formuler des propositions innovantes.

moments, denses mais éphémères, de mutualisation entre acteurs d'origines idéologiques, organisationnelles et géographiques diverses. Mais pour s'inscrire dans la durée, cette mise en réseau, qu'elle soit locale, régionale, nationale ou européenne, demande du temps et des moyens humains et financiers importants. Ce qui pousse le collectif MB² à réfléchir à des formes de professionnalisation combinant investissement militant et activités rémunérées qui pourraient lui permettre, à l'interne, d'assurer une certaine stabilité financière (recherche de financements) et, à l'externe, de jouer un rôle actif dans différents réseaux. Ce problème de structuration n'est, bien sûr, pas spécifique au collectif MB². Comme l'ont montré les négociations de l'OMC et les directives européennes sur les mutuelles et l'assurance, c'est l'ensemble des initiatives citoyennes et des organisations non marchandes qui doivent se structurer pour peser d'un poids suffisant dans les négociations internationales. L'avenir des mouvements sociaux passe par une mise en réseau qui doit permettre de faire ressortir les revendications communes sans pour autant nier les différences idéologiques et la diversité des logiques d'action.

L'économie alternative et solidaire demain

L'avenir de l'économie alternative et solidaire semble plutôt prometteur : des partis politiques (les Verts, par exemple) soutiennent activement cette démarche et ont obtenu la création d'un Secrétariat d'Etat à l'Economie Solidaire. La Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie Sociale est ouverte à ce courant et différentes organisations de l'économie sociale se rapprochent de cette mouvance en participant à des réseaux nationaux (l'inter-réseaux*, entre autres) ou en lançant des produits financiers éthiques. De plus, il existe un champ conceptuel qui, grâce aux travaux de chercheurs comme Jean-Louis Laville, Bernard Eme, Jacques Prades ou Jean-Michel Servet, parvient aujourd'hui à maturité, donnant ainsi aux acteurs sociaux des outils intellectuels pour penser et affiner leurs pratiques. Cependant, outre les difficultés que nous avons soulignées précédemment, l'économie alternative et solidaire souffre d'une conceptualisation franco-française. Même si les initiatives présentées dans cet ouvrage rejoignent des initiatives étrangères comme les coopératives sociales italiennes, les centres de développement communautaire au Québec ou les éco-villages aux Etats-Unis, force est de constater que, même après le symposium de Lima qui réunissait des acteurs solidaires venus du monde entier, ces mouvements solidaires restent relativement isolés les uns des autres, pèsent de peu de poids dans leur pays respectif et ont du mal à établir un langage commun où les mêmes mots renverraient aux mêmes réalités.

Face à la globalisation des marchés, les actions mises en œuvre dans le domaine de l'économie alternative et solidaire paraissent singulièrement faibles et éclatées. Trop marginales en tous cas pour empêcher les inégalités de croître. En 1960, les pays industriels étaient 20 fois plus riches que les pays pauvres ; en 1980 ils l'étaient 42 fois plus et l'écart ne cesse de grandir. A l'intérieur même des pays occidentaux, les inégalités se creusent, puisqu'aux USA, en 1999, un pour cent des Américains les plus riches possédaient, après impôt, autant que 38% des plus pauvres. Ce double mouvement de creusement des inégalités et de concentration des richesses est mondial. Il n'épargne pas la France. Entre 1975 et 1995, le PIB français a augmenté de plus de 70% alors que le nombre de chômeurs était multiplié par cinq et le nombre d'exclus par dix. L'économie mondiale est libérale et inégalitaire. Pourtant cette horreur économique n'est pas une fatalité, l'économie alternative et solidaire est un exemple, parmi d'autres, de la capacité de résistance et d'innovation des citoyens. Le développement de l'économie alternative et solidaire et des initiatives visant à proposer un autre modèle économique que la jungle, un autre modèle social que le chacun contre tous, passe par la prise de conscience individuelle que l'organisation collective permet de peser sur les évolutions économiques et sociales comme l'ont démontré par le passé diverses actions collectives : en Inde, le mouvement non violent a mis fin à la colonisation anglaise ; en France, les luttes de mai 68 ont conduit à une réforme profonde du système scolaire et à de grandes avancées salariales ; en Europe de l'Est, les manifestations de la population ont en RDA et Roumanie mis un terme au régime communiste. Comme le démontre la mobilisation des représentants de la société civile à Seattle ou Porto Alegre, si la globalisation économique rend plus difficile l'organisation d'actions collectives, elle ne remet pas en cause l'efficacité d'une mobilisation forte des citoyens. Aujourd'hui, prendre en main son destin individuel, celui de sa famille, de son quartier, de son pays passe par l'action collective. Celle-ci doit s'ancrer dans l'expérimentation, la mutualisation, la réflexion et la convivialité. En cette ère nouvelle, vouloir mettre en place des alternatives à la barbarie ultralibérale n'est pas le signe d'une inculture crasse ou le symptôme d'une nostalgie sociale dépassée, mais le geste civique d'hommes et de femmes désireux de n'être plus les spectateurs impuissants d'un monde qui court à sa perte. Les militants de l'économie alternative et solidaire ne sont ni des retardés mentaux asociaux ni l'avant-garde éclairée d'un monde radieux, mais les bâtisseurs, humbles et résolus, d'un nouvel humanisme ancré dans le XXI^{ème} siècle.

La conclusion des P'tits Nouveaux.

L'EAS : l'humanisme du XXI^{ème} siècle ?

GINETTE : Voilà de bien grands mots ! Et puis, il me semble que l'on a déjà fait le coup au XIX^{ème} siècle avec le socialisme utopique, non ? Il me semble qu'on peut dire les choses avec des termes un peu moins grandiloquents. Qu'en penses-tu Sébastien ?

GINETTE

42 Née le 20 mai 1948, en Lozère, cadette d'une famille de 3 filles. Mes parents étaient agriculteurs, l'éducation qu'ils avaient choisie pour leurs filles, très catho et de ce fait très étouffante, m'amène très rapidement à devenir très revendicative et toujours en opposition. Leur souci essentiel étant le travail de leur entreprise et l'éducation catho des enfants mais désintéressés de l'avenir professionnel de leurs filles (parce que des filles !).

43 A la fin de la seconde, j'arrête mes études et tente quelques formations, qui ne me passionnent pas du tout et que j'abandonne. Je me marie à 18 ans ½ avec Bernard, militant syndical. Cela démarre bien puisqu'arrivent les événements de 1968. J'avais 20 ans et du punch à revendre, une revanche à prendre, chose faite, même si pour des jeunes mariés, pas facile (restrictions, inorganisation totale ... mais que de bons souvenirs !)

44 A 21 ans un enfant. Plusieurs boulots au lycée sur des remplacements maladie ou maternité, puis un travail à temps complet chez un métreur. Deux ans après j'arrêterai pour suivre Bernard muté dans la Loire où nous resterons 17 ans.

45 Dès que Stéphan est scolarisé, j'adhère à la FCPE (Fédération des Conseils des Parents d'Élèves) et y militerai jusqu'à la fin de la scolarité d'Anne-Laure, en 1992. Je suis responsable départementale pendant 6 ans de cet organisme où j'ai pris beaucoup de plaisir et rencontré des gens divers mais intéressants. Plusieurs actions de choc, type défense de l'école publique, lutte contre le racisme, etc. Cet engagement m'a permis de suivre les études de mes enfants, j'avais vraiment l'impression de leur apporter ce que je n'avais pas eu. Aussi celle de défendre des enfants comme je l'avais été, perdus dans la nature et de ce fait souvent en échec, mais en plus combattre ces putains de cathos. Je travaille alors dans une association intermédiaire dont l'objectif est de mettre en place des garderies périscolaires dans le département de la Loire, toujours dans le but de donner un plus à l'école laïque.

46 En 1990, retour en Lozère en raison de la maladie de Bernard. Il faut s'occuper, c'est le désert. Bernard s'investit dans le REAS, je trouve du travail. Nous créons une association de sauvegarde du site qui nous occupe encore.

47 Mon investissement dans le REAS est à l'origine d'une incompréhension dans la présentation que me faisait Bernard de ce groupe. J'ai eu envie d'aller me rendre compte. Heureusement, ce n'est pas si terrible, j'y trouve beaucoup d'intérêt dans les expériences des uns et des autres.

48 C'est aussi une nouvelle étape comme les événements de 1968, les actions militantes à la FCPE qui me confortent dans ce besoin de réaliser des choses pas toujours classiques, en tous cas qui ne correspondent pas à la primo-éducation que j'ai reçue.

Sébastien : Oh, pour ma part, j'ai surtout retenu que l'EAS a engendré des outils (financiers ou autres) qui fonctionnent réellement, que, contrairement à ce que je pensais, il ne s'agit pas uniquement de théories utopistes. Les Pôles d'Economie Solidaire (dont il est question dans une partie de cet ouvrage), les CIGALEs, les Cagnottes Solidaires..., autant de moyens qui permettent à des gens qui ont des*

idées et de la motivation, de réaliser quelque chose de tangible, d'aller au bout de leurs projets, de vie ou professionnels.

Frédéric : Ce qui me motive dans l'EAS, c'est tout d'abord les problèmes liés à notre économie actuelle (exclusion, marginalisation, paupérisme...), et la nécessité, pour moi et mes futurs enfants, de vivre dans un contexte plus souple et plus ouvert à l'innovation. Y voir la grande solution qui changera tout, je ne crois pas. Par contre, je pense que ce sont les bonnes bases pour préparer notre futur. De toute façon, il faut garder en tête que les problèmes se résolvent pour en laisser d'autres arriver, que le travail n'est jamais fini (principe des êtres vivants). Le développement, c'est un travail de tous et de tout temps.

Le mot de la fin ?

Frédéric : Comme toute chose nouvelle, l'EAS est un ensemble de pratiques dont la viabilité est plus évoquée que sa nécessité.

Sébastien : J'espère simplement que tout ceci aura conduit le lecteur à comprendre non pas ce qu'est l'EAS, mais ce qu'elle apporte au niveau humain, éthique..., qu'elle n'est pas seulement constituée de théories, mais également d'hommes et de femmes qui agissent pour eux-mêmes et pour les autres. En fait, pour pratiquer l'EAS, il n'est nul besoin de tout comprendre, il faut surtout le vouloir.

Ce glossaire n'a pas la prétention de proposer des définitions universelles et incontestables, simplement il tente de préciser au lecteur le sens des termes tels qu'ils sont utilisés dans cet ouvrage.

ALDEA : Agence de Liaison pour le Développement d'une Economie Alternative. Association née en 1981 qui fut à l'origine des CIGALEs* et qui fut l'un des cofondateurs du REAS*.

AFNOR : Association Française de Normalisation.

Algorithmique (démarche) : démarche qui propose de parvenir à un résultat défini en suivant exactement un modèle mathématique pré formalisé.

BFR : Besoin en Fonds de Roulement. Détermine la masse financière nécessaire pour conduire un cycle de production.

CAF (cash-flow) : Capacité d'Autofinancement. Dans la majorité des cas, totalise le résultat d'exploitation, augmenté des amortissements et des provisions. Ce sont les moyens financiers réels dont dispose l'entreprise pour se développer.

Capitalistique : montage d'entreprise de valorisation d'un maximum de capital.

CIGALE : Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne. Outil financier créé par l'ALDEA* qui permet à un groupe

d'épargnants (entre 5 et 20) d'investir dans des projets locaux répondant à une certaine éthique.

Consolidation : regroupement technique de la comptabilité d'un ensemble d'activités exercées chacune de manière autonome.

Corpus juridique : l'ensemble des textes composant la loi : principes généraux du droit, lois, règlements.

Couveuse d'activités : structure accueillant des porteurs de projets au sein de laquelle les créateurs peuvent tester en grandeur réelle la viabilité des projets proposés sans les risques inhérents au démarrage d'une activité sous la forme classique.

Cratotropisme : attraction vers le pouvoir (néologisme proposé).

CREAS : Coopérative du Réseau d'Economie Alternative et Solidaire en Lozère. Couveuse d'activités* mise en place, sous forme de coopérative, par le REAS 48.

DDTEFP : Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

“De l'éthique sur l'étiquette” : campagne pour imposer le respect des droits sociaux et de la dignité humaine face à l'absolutisme économique.

Déprise : phénomène d'abandon de territoires ruraux par ses hommes.

Développement durable : *"Il peut être défini comme la recherche d'un cercle vertueux entre l'économie, le respect des équilibres environnementaux, le développement social et la lutte contre les inégalités"*. [Piéchaud, 1997].

Dialogie : deux (ou plusieurs) logiques différentes, liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente, antagoniste), sans que la dualité se perde dans l'unité (Edgar MORIN).

DTU : Document Technique Unifié. Document qui donne l'état de l'art sur une technique donnée. Par exemple : D.T.U. sur la réalisation de cheminées.

Garrigue : société de capital risque (SCR) qui investit dans des sociétés respectant une certaine éthique.

GFA : Groupement Foncier Agricole. Achat collectif de terres (sans les bâtiments). Un GFA doit comporter (ou mettre à disposition) un exploitant agricole.

Heuristique (démarche) : démarche de recherche et de découverte qui détermine le chemin de recherche, par choix, au fur et à mesure d'objectifs intermédiaires.

Immatériels : par opposition aux produits matériels : produits logiciels, produits artistiques, prestations intellectuelles, etc.

Inter-réseaux : composé de réseaux d'acteurs locaux, régionaux ou nationaux, d'agences d'appui ou d'accompagnement des initiatives, d'ONG de solidarité internationale, de fédérations, de centre de

recherche... il engage des réflexions et des actions autour du développement d'une économie plurielle au service de l'homme.

Inter-réseaux Rhône Alpes : il essaie de fédérer au niveau de la région Rhône Alpes les organisations membres du réseau national. Il est animé par la Fonda Rhône-Alpes et la revue Economie et Humanisme.

Maintenance : ensemble des pratiques qui permettent de tenir un système en bon état de marche.

Mandarinat : organisation sociétale en Chine basée sur le concours ouvert à tous d'accès à toutes les fonctions de pouvoir : économique, judiciaire, administratif, etc.

MDS : Mouvement du Développement Solidaire. Fondé en 1997 par le REAS*, Culture et liberté, le STAJ (Service Technique pour les Activités de la Jeunesse) et le Mouvement des Réseaux d'Echanges Réciproques de Savoirs*.

Méta-objet : objet qui traite des objets. Dans le texte, par exemple, la conception du manuel qui expliquerait la méthode de conception d'objets.

Modèle cistercien : à partir du monastère de Cîteaux (1098) et de l'équipe de Bernard de Clairvaux (1113), s'est mis en place un mouvement de développement économique basé sur un centre de diffusion pratique de nouvelles techniques : le monastère, et la reconquête des terres en friche. Le modèle cistercien a conquis toute l'Europe en une trentaine d'années par l'implantation d'environ trois cents monastères.

MRERS : Mouvement des Réseaux d'Echanges Réciproques de Savoirs, mouvement national coordonnant différents réseaux d'échanges de savoirs*.

Mutatis mutandis : en ne tenant pas compte des éléments différents.

Normatif : ensemble de règles, de pratiques qui établissent une norme.

Oasis en tous lieux : système d'organisation économique basée sur le fonctionnement des oasis sahariennes. Pierre Rhabi (agrobiologiste) a mis au point le concept à partir de la constatation que la nourriture et le logement représentaient 50% des dépenses des ménages dans notre société libérale avancée. Si l'on maîtrise ces dépenses-là, on redevient un acteur économique complètement autonome.

Objet : tout produit pouvant être réalisé par la méthodologie d'analyse de la valeur.

Paranoïa : délire de persécution.

Pluriactivité : activité qui relève de différents secteurs économiques, de différents statuts.

Produits logiciels : produits qui valorisent et formalisent une démarche algorithmique définie.

REAS : Réseau pour une Economie Alternative et Solidaire. Né en 1992, il a joué un rôle central dans la mise en réseau des acteurs de l'économie

alternative et solidaire, dans la production d'écrits sur l'économie alternative et dans la conceptualisation des "pôles d'économie solidaires".

Réciprocité ouverte : "prise au tas, mise au tas", chacun reçoit des savoirs du groupe et apporte ses savoirs au groupe.

Régalien : réservé au roi. Par extension : pratique qui ne souffre pas de contrôle.

Relationnel : le système que met en place tout être humain afin de négocier avec son environnement social.

Réseau d'échanges de savoirs : organisation locale fondée sur la reconnaissance des savoirs de chacun, qui organise les échanges sur le mode de la réciprocité ouverte*.

SCI : Société Civile Immobilière. Société de personnes dont l'objet est de posséder en commun un bien immobilier.

Schizophrénie : incohérence fonctionnelle de l'action.

SCOP : Société Coopérative Ouvrière de Production. Coopérative de production où l'on participe, à la fois, comme associé et comme salarié.

Segmentation : action de partager en segments typologiques, de couper.

SEL : Système d'Echanges Local. Groupe de personnes s'échangeant des savoirs, des services et des biens en utilisant une unité de change non monétaire (grain de sel, par exemple)

Shunter : dériver ou passer à côté d'un problème sans le traiter.

Société de fait : personnes qui conduisent une activité économique ensemble sans avoir déposé de statuts au Tribunal de Commerce.

Solidarité emploi : association cofondatrice du REAS* et créatrice des "cagnottes solidarité emploi", outil de financement solidaire qui permet de recueillir des dons pour aider à la création d'activités (prêts d'honneur).

Stratégique (décision) : décision à long terme sur des objectifs complexes.

Tactique (décision) : décision à court terme sur un objectif simple.

Tropisme : mouvement généré par une attraction extérieure.

UF : Unité Fourragère. Unité énergétique pratique en alimentation des ruminants valant 1 kg d'orge.

Valeur d'échange : valeur qu'un marché donné affecte à un objet offert à la transaction.

Valeur d'usage : valeur qu'un individu affecte à un objet dont il a besoin ou se sert.

21 BIBLIOGRAPHIE

- M. Adam, « Changer concrètement l'économie », Revue des Réseaux Espérance, N°13/14, 1982.
- K. Alphaize, *L'économie alternative et solidaire*, Université de Marne la Vallée, DESS, 1997.
- Alternatives Economiques, « Les placements alternatifs et solidaires », Hors Série, 1999.
- A. Archimbaud, « L'économie solidaire, vecteur du développement durable », Dirigeant, N°34, 1998.
- J. Archimbaud, « Introduire la pluralité dans l'économie », Témoignage chrétien, N°2760, 1997.
- R. Axelrod, *Donnant-Donnant*, Paris, Odile Jacob, 1992.
- F. Badet, *L'économie alternative : de l'expérimentation à la théorisation*, Thèse de sciences économiques, Université Paris I, 1998.
- Barnezt, Beccarelli, *Le guide des professionnels du développement local*, Corelet, 1997.
- P. R. Bélanger, J. Boucher, B. Levesque, *L'économie solidaire au Québec*, Presses de l'Université du Québec, Québec 1994.
- E. Bidet, *L'économie sociale*, Le Monde éditions, 1997.
- J.-P. Boutinet, *Psychologie des conduites à projet*, Paris, PUF, 1993.
- F. Braudel, *La dynamique du capitalisme*, Arthaud, 1985.

F. Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Paris, Armand-Colin, 1979.

P.-L. Brodier, « Les comptes de l'entreprise ne sont pas faits pour elle », *Expansion Management Review*, 1996.

CERC, *La productivité globale dans l'entreprise : mesure et répartition*, Editions d'organisation, 1987.

E. Dacheux, *Associations et communication : critique du marketing*, Paris, Editions du CNRS, 1998.

E. Dacheux, « Quelle communication pour les structures de l'économie alternative et solidaire ? », Contribution écrite pour un week-end de l'Association des Correspondants Locaux du REAS, 1997.

B. Eme, J.-L. Laville, « Reconnaître l'économie solidaire », *Culture en mouvement*, N°1, Antibes, 1997.

B. Garrigues, « Couveuses d'entreprises », *Actuel* 48, N°46, 1997.

B. Garrigues, « Cadre juridique d'activités alternatives », Intervention au séminaire d'Oasis en tous lieux, Larnas (07), 1998.

T. Gaudin, *L'écoute des silences*, UGE, 1979.

J. Généreux, *Une raison d'espérer*, Paris, Plon, 1997.

A. Hierschfeld, « Charles Gide, l'Uzétien », *Coopération*, Distribution, Consommation, N°7/8, 1982.

J. Ion, *La fin des militants ?*, Editions de l'atelier, 1997.

M. Joly, G. Muller, *De la gestion de projet au management par projet*, Editions AFNOR, 1995.

F. Julien, *Le détour de l'accès*, Paris, Grasset, 1995.

S. Latouche, « L'efficacité raisonnable et le piège de l'efficacité rationnelle », *Silence* N°246/247, 1999.

J.-L. Laville, *Une troisième voie pour le travail*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999.

J.-L. Laville, *L'économie solidaire : une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994.

A. Lebaube, « L'économie sociale », *Le Monde*, supplément économique, 1999.

B. Levesque, A. Joyal, O. Chouinard, *L'autre économie, une économie alternative ?*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1989.

M. Litaudon, *L'analyse de la valeur*, Editions d'organisation, Paris, 1981.

J. Lorthiois, « Economie solidaire, économie alternative et solidaire », *A Faire* N°41/42, Pantin, 1997.

J. Lorthiois, *Le diagnostic local des ressources*, ASDIC, Paris, 1996.

J.-P. Magnen, *Emergence d'un développement Alternatif en France*, Université Paris XII, DESUP de Management économique et social du développement local, 1998.

J.-P. Magnen, « L'économie solidaire, un enjeu pour le XXI^{ème} siècle ? », Actes des journées de l'économie solidaire à Brassac-les-Mines (63), 1997.

L. Manoury, *Emergence et organisation des ressources solidaires sur le territoire européen*, Mémoire de DEA, Université Paris VIII, 1996.

M. Mauss, *Essai sur le don*, Paris, PUF, 1950.

P. Missote, *La méthode de projet de base comme mobilisation des ressources humaines pour un développement endogène*, UNESCO, Paris, 1996.

B. Pecqueur, *Le développement local*, Paris, Syros, 1989.

C. Petitdemange, *La maîtrise de la valeur*, AFNOR gestion, Paris, 1985.

J.-P. Piechaud, « Du développement local au développement durable », in Barnezt, Beccarelli. « *Le guide des professionnels du développement local* », Corelet, 1997.

REAS 44, « Economie solidaire, moteur du développement local et de la création d'emplois », REAS 44, Nantes, 1998.

REAS 48, « Actes du carrefour des initiatives », REAS 48, 1994.

REAS, « Poteaux d'angles », A Faire N°15, Pantin, 1992.

REAS, « Rôle et place du correspondant local », A Faire N°15, Pantin, 1992.

C. R. Roger, *Le développement de la personne*, Bordas, 1968.

J. Rosnay (de), *Le microscope*, Paris, Le Seuil, 1975.

G. Roustang, J.-L. Laville, B. Eme, D. Mothé, B. Perret, *Vers un nouveau contrat social*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996.

Territoires, « L'économie solidaire sur le champ », Territoires, N°368, Paris, 1996.

C. Vienney, *L'économie sociale*, Paris, La découverte, 1994.

TABLE DES MATIERES

0	Avertissement.....	6
1	PREFACE.....	10
2	Introduction.....	14
0	PREMIERE PARTIE :	18
1	L'ECONOMIE ALTERNATIVE ET SOLIDAIRE FRUIT D'UNE REFLEXION COLLECTIVE	18
3	CHAPITRE 1.....	22
4	L'autre économie : un projet alternatif aux modèles dominants.....	22
5	CHAPITRE 2.....	39
6	Economie alternative et solidaire : une tentative de conceptualisation.....	39

7	CHAPITRE 3.....	56
8	La mise en œuvre des valeurs de l'économie alternative et solidaire : l'accompagnement des porteurs de projet.....	56
9	Economie Alternative et Solidaire, vous ne comprenez pas tout ? C'est pas grave, nous non plus !	74
2	DEUXIEME PARTIE :	78
3	L'ECONOMIE ALTERNATIVE ET SOLIDAIRE A L'EPREUVE DES FAITS	78
10	CHAPITRE 4.....	82
11	ça se vit comment un pôle d'économie solidaire ?	82
12	CHAPITRE 5.....	101
13	UNE EXPERIENCE DE TERRAIN : LE REAS 48.....	101
14	CHAPITRE 6.....	116
15	Développement participatif et solidaire dans un quartier dit sensible.....	116
16	CHAPITRE 7.....	128
17	S.A.G.A. Système d'Analyse de Gestion Alternatif.....	128
18	C'est pas facile, hein ! pour nous ça ne l'a pas été non plus ! mais on peut y arriver. La preuve... ..	154
19	CONCLUSION	159

20GLOSSAIRE..... 173

21BIBLIOGRAPHIE 178