

70 ANS D'ILLUSTRATION ET DÉFENSE DE L'ÉCONOMIE COLLECTIVE

Marcel CABALLERO

Président d'honneur de CIRIEC-France

Le 16 novembre, nous célébrerons à Liège, le 70^{ème} anniversaire de la création du CIRIEC. Ce fut une initiative d'Edgard MILHAUD, alors titulaire de la chaire d'économie politique de l'Université de Genève. Cette création, réalisée avec le soutien de syndicalistes, coopérateurs, militants politiques et universitaires, matérialisait la pensée d'Edgard MILHAUD en faveur de l'économie collective. L'association était destinée à fournir un cadre international de débats et de diffusion à la revue *Les Annales de la régie directe*, devenue par la suite *Les Annales de l'économie collective*, créée par Edgard MILHAUD, quarante ans auparavant, comme « *une tribune pour les grands penseurs et les gestionnaires de l'économie publique et de la coopération ou de tout autre forme d'action au service de l'intérêt général* ».

Le CIRIEC qui se décline alors 'Centre International de Recherche et d'Information sur l'Economie Collective', « *a pour objet d'entreprendre et de promouvoir toutes recherches et distributions d'informations sur l'économie collective dans le monde, considérée dans ses différentes formes et dans leurs relations : régies publiques, coopération, régies coopératives, autres formes d'entreprises d'intérêt général, économie organisée, systèmes des plans, etc.* ». Par économie collective, MILHAUD entendait à la fois l'économie publique et l'économie coopérative, en ce qu'elles se distinguent fondamentalement de l'économie capitaliste, parce que tournées vers la satisfaction de l'intérêt général. Il ne s'y intéressait pas pour des raisons seulement scientifiques. Humaniste, pacifiste, il savait que les guerres sont, quels qu'en soient les prétextes, la conséquence de l'inégal partage des richesses. Il souhaite populariser cette conviction en la fondant sur une analyse approfondie des systèmes économiques aptes à donner corps à une société pacifiée parce que socialement plus juste.

Contrairement aux utopistes du XIX^e siècle, le fondateur du CIRIEC ne proposait pas un système idéal 'clé en main'. Il souscrivait à l'interrogation de Jean JAURÈS : « *Est-il possible de décrire par une sorte de dessein prophétique l'ordre social qui succédera au capitalisme ? BLANQUI ne le pensait pas et il s'irritait contre ceux qui dressent des plans d'architecture sociale. Et Karl MARX aussi, qui affirmait ne pas être de ceux qui préparent des recettes pour la marmite de l'avenir* ». Cependant, comme JAURÈS, MILHAUD affirmait : « *Comment pourrait-on travailler avec une passion révolutionnaire à l'avènement d'un monde nouveau si on n'en pouvait dessiner, au moins pour soi-même, les traits essentiels ?* » Et concluait : « *Nous pouvons, en nous appuyant sur la réalité présente former des hypothèses d'une haute probabilité* ». La proposition

d'économie collective est l'hypothèse sur laquelle il a souhaité consacrer les travaux de recherche et du CIRIEC.

Mais l'intitulé 'Economie collective' évoquait chez certains l'économie collectiviste et bureaucratique des régimes communistes, très éloignée de la pensée de MILHAUD. C'est pourquoi il lui fut substitué par la suite celui d'« Economie publique, sociale et coopérative ». Cela eut sans doute une conséquence sur l'organisation des recherches. Alors que le concept global d'économie collective incitait à une approche, elle-même globale, le nouvel intitulé, s'il précisait mieux le champ de la recherche, en soulignait aussi la diversité et incitait à la spécialiser. Les travaux des actuelles commissions scientifiques internationales du CIRIEC (Economie publique, d'une part, et Economie sociale, d'autre part), alimentés par les 450 chercheurs qui forment notre réseau international, ainsi que les activités des quinze sections nationales, en sont la survivante traduction.

Aujourd'hui comme hier, ce parti-pris n'empêche aucunement de s'intéresser aux convergences et aux partenariats qui se développent de plus en plus entre les deux composantes de l'économie collective. Au contraire, l'approche globale à laquelle nous appelons s'impose plus que jamais du fait d'une économie elle-même globalement dominée par le capitalisme financiarisé. Et les conséquences de cette domination sont un développement sans précédent des inégalités, le pillage des richesses économiques et des biens communs par une minorité de plus en plus réduite, la destruction de la biodiversité, le dérèglement climatique...

Le système économique dominant, le système capitaliste, est insoutenable. Il met en danger la paix mondiale en provoquant des affrontements incontrôlables, en raison de leur internationalisation. C'est pourquoi il est urgent aujourd'hui d'orienter l'économie vers une autre logique, celle que préconisait Edgard MILHAUD il y a un siècle.

Comme l'écrivait ici même le président du CIRIEC, Alain ARNAUD : « *La première des exigences est de redonner du sens à l'économie publique et plus généralement aux politiques publiques qui ont des défis majeurs à relever. L'autre exigence est que les Etats et les collectivités publiques favorisent le développement de l'économie sociale et solidaire, et organisent des partenariats public-privé non lucratif afin d'amplifier les moyens de mieux servir l'intérêt général* ».

La célébration du 16 novembre fournira une occasion de mesurer le chemin parcouru depuis l'initiative d'Edgard MILHAUD et d'en mieux comprendre l'actualité pour aider à affronter les défis d'aujourd'hui ■



Edgard MILHAUD (1873-1964) était un militant socialiste français, professeur d'économie. Promoteur et théoricien de l'économie collective, proche de Jean JAURÈS, de Léon BLUM et d'Aristide BRIAND, il participe au début du XX^e siècle à la direction de la Section Française de l'Internationale Ouvrière (SFIO). Il appartenait depuis 1912 à l'Alliance Coopérative Internationale (ACI).

Auteur de très nombreux ouvrages en économie et en relations internationales, il a travaillé avec Albert THOMAS au Bureau International du Travail. Considérant que « *la guerre est un crime, quelles que soient ses raisons* », il militait en faveur d'institutions supranationales chargées de garantir la paix mondiale. Il a été proposé à plusieurs reprises pour le prix Nobel de la Paix.

> La gouvernance des organisations publiques dans l'économie du 21^e siècle

Le 9 juin dernier, le CIRIEC-International et le CIRIEC-France organisaient à l'université de Rouen une Conférence internationale en partenariat avec le réseau Erasmus + Jean Monnet EUsers, sur [la gouvernance des organisations publiques dans l'économie du 21^{ème} siècle](#).

Nous poursuivons la publication des principales interventions. Aujourd'hui, celle de **Thierry MIGNAUW**.



LA GESTION DE LA QUALITÉ D'UN GRAND SERVICE PUBLIC INDUSTRIEL : LE CAS DE LA SNCF

Thierry MIGNAUW

Ancien directeur général délégué de la SNCF
Administrateur du CIRIEC-France

Comment un service public gère-t-il la qualité des services qu'il produit ? Y a-t-il des particularités dans les politiques de gestion de la qualité pour une entité publique ? L'exemple de la France et de SNCF a paru éclairant avec ses spécificités, celles d'une entreprise publique gérant un service d'intérêt général dans un contexte de forte concurrence avec les autres modes de transport dans lequel l'usager a le choix de son moyen de déplacement.

Notre analyse se limitera au sujet des voyageurs sans aborder le transport des marchandises. Elle portera sur trois points : les enjeux de la qualité, les ressources qui peuvent être mis en œuvre et la nature de la politique qualité et enfin on abordera la question de la relation avec les usagers et les collectivités publiques.

> [Les enjeux de la qualité pour un service public comme la SNCF](#)

▪ [Ne pas laisser se dégrader la qualité du service rendu aux usagers](#)

Le contexte de SNCF n'est pas favorable : les fortes contraintes qui pèsent sur les finances publiques de l'État et des collectivités se répercutent sur l'entreprise publique et l'exigence financière à son égard est forte. Le risque est réel de voir la qualité des services mise en cause si les gains de productivité ou la croissance de l'activité ne permettent pas de gager les efforts financiers qui lui sont demandés. C'est en particulier vrai pour les transports de la vie quotidienne qui sont régis par des contrats de service public aux clauses de plus en plus exigeantes. C'est aussi le cas de l'entretien des infrastructures et des investissements de régénération des composantes les plus anciennes du réseau : on sait que le réseau a accumulé beaucoup de retard en la matière, retard qu'il faut maintenant rattraper. La tentation est toujours grande dans un contexte budgétaire très contraint de revenir sur les engagements de modernisation pris.

Plus généralement, le contexte n'est pas favorable aux entreprises publiques, la tentation de désengagement de la sphère publique est grande.

Pourtant les besoins en matière de transport sont considérables et le transport public est très généralement considéré, s'il est quantitativement et en niveau de qualité satisfaisant, comme un élément de cohésion sociale et de solidarité, à la fois pour les populations et pour les territoires. À l'inverse, là où le transport public se raréfie ou quand il se dégrade dans sa qualité (retards, sur occupation, propreté des trains, des gares et des abords, information déficiente, sécurité, ...) c'est un sentiment de délaissement, d'abandon qui est généré.

Les transports sont un élément fondamental de la qualité de la

vie quotidienne de nombre de nos concitoyens. La paupérisation de nos systèmes de transport comme celle d'autres services publics serait une remise en cause du modèle de nos sociétés.

▪ [Apporter la contribution du transport public au développement durable](#)

Les avantages du mode ferroviaire en matière de développement durable sont indéniables. Mais ils ne pourront bénéficier à la collectivité sans un système de transport public de haut niveau, à la fois par l'ampleur de son offre et la qualité des services proposés aux usagers. C'est en augmentant la part du transport collectif et singulièrement du transport ferroviaire dans les déplacements (ce qui n'est pas le cas aujourd'hui) que l'on apportera la contribution du secteur des transports aux objectifs de développement durable et de maîtrise du changement climatique.

On se bornera ici à rappeler les avantages du chemin de fer en matière d'effets externes : sécurité, congestion, émission de CO2 et de particules fines, ... En matière énergétique, le roulement de la roue d'acier sur le rail d'acier offre une très faible résistance à l'avancement et permet donc de faibles consommations à la tonne brute déplacée. De plus, le fer est le seul mode de transport à maîtriser totalement l'énergie électrique, ce qui le rend apte à utiliser toutes les sources d'énergie primaire se transformant en électricité, en particulier les énergies renouvelables. L'empreinte carbone de mode ferroviaire est donc susceptible d'être particulièrement limitée selon la manière dont est produite l'électricité.

Il convient tout de même de noter que les avantages que nous venons de souligner sont d'autant plus grands que le nombre de personnes transportées est grand. Autrement dit, ces avantages diminuent fortement dès que les flux sont limités, dès que les taux d'occupation sont faibles : en effet, dans ce cas la masse du matériel roulant rapportée au nombre de voyageurs devient très importante et annule les avantages spécifiques du train. On ne dira jamais assez à quel point le chemin de fer est un mode adapté au transport de masse.

▪ [Affronter la concurrence](#)

Une politique de qualité maîtrisée est essentielle pour affronter la concurrence.

SNCF est soumis à une forte concurrence des autres modes de transport : voiture particulière, cars, avion, ... La libéralisation du marché ferroviaire voulue par la politique européenne des transports suscite l'apparition de nouveaux opérateurs ferroviaires, privés ou donne la possibilité à des opérateurs étrangers de venir en France. De deux façons, soit en répondant à des appels d'offre pour l'attribution des contrats de service public par les autorités organisatrices, soit en venant offrir des servi-

ces en concurrence directe avec ceux de SNCF dans le cadre du libre accès ("open access").

La concurrence, c'est aussi l'apparition d'offres nouvelles fortement émergentes : covoiturage devenant fortement compétitif grâce à de puissantes plateformes de rapprochement des offreurs et des demandeurs, toutes les formes de location de voiture avec chauffeur ("Uber" et autres) là aussi rendues extrêmement performantes grâce aux plateformes rapprochant offre et demande), cars libéralisés et "low cost".

La concurrence, c'est encore la volonté de certains grands acteurs du numérique de s'intercaler dans la relation entre le client et SNCF, réduisant celle-ci à n'être plus que le transporteur sans plus de relation directe avec ses clients et ses marchés.

Pour SNCF, entreprise publique de service public soumise à des formes de concurrence de plus en plus variées, parfois contestée dans sa nature même, mais jouant un rôle déterminant dans l'équilibre social et territorial du pays, la question de la qualité des services qu'elle offre est déterminante, mais plus précisément elle doit trouver sur chacun de ses marchés, pour chaque catégorie de clientèle le bon rapport qualité/prix.

Si nous ne voulons pas pour notre pays des services publics vieillissants, perdant des parts de marché et voués à la dégradation et au déclin, il est vital qu'ils trouvent, en eux-mêmes une grande force d'innovation, de progrès et d'initiative et, en externe, le soutien du pouvoir politique, de leurs usagers et de l'opinion publique, toutes choses qu'ils ne peuvent obtenir que si ils prouvent leur capacité à offrir un service utile et de qualité à un prix raisonnable pour l'utilisateur et pour la collectivité.

> **Quelles ressources pour la qualité ? La politique qualité de la SNCF**

Le constat de la qualité de service délivrée par SNCF n'est pas favorable. La ponctualité, la sécurité des personnes et des biens, la maîtrise des situations perturbées, la propreté et la lutte contre les dégradations et les graffitis, l'état des abords sont jugés insuffisants. L'information des voyageurs, grâce au numérique, les gares, le confort des trains sont en amélioration, même si beaucoup reste à faire. La sécurité de la circulation est très bonne, mais elle n'est pas valorisée par les usagers.

■ **Un contexte particulier au ferroviaire**

La sécurité du mode de transport ferroviaire est au cœur de ses valeurs et elle est la première de ses qualités, même si elle est peu valorisée par les usagers qui la considèrent davantage comme une donnée que comme un avantage. Elle imprègne profondément l'entreprise. Elle a conduit à développer la notion d'autocontrôle tout au long de la fabrication du produit et celle de contrôle externe à plusieurs niveaux. La formation est fortement valorisée. La réglementation et les procédures ont une grande importance.

La sécurité, le contrôle qualité n'est jamais une couche surajoutée. Au contraire, les entreprises ferroviaires ont très tôt développé le concept de gestion intégrée de la sécurité et de la qualité au processus de production. Cet état d'esprit, pour vertueux qu'il soit, peut comporter ses limites, engendrer des rigidités, rendre plus difficile la prise en compte de l'utilisateur ou inciter à une autodéfinition du service public.

■ **Pourtant SNCF se doit d'utiliser toutes les ressources du marketing**

Le marketing n'est pas un gros mot pour un service public et cela fait longtemps que SNCF l'a compris. La création d'un service Marketing date du début des années 70. Les principes en sont simples et tout à fait classiques :

- Se mettre à l'écoute des clients/usagers, mesurer leurs attentes, les hiérarchiser, quantifier la demande de transport, observer les concurrents et se comparer internationalement.

- Travailler inlassablement sur la définition du produit, en inventer de nouveaux, abandonner ceux qui sont obsolètes, améliorer

ceux qui constituent le cœur de métier : vitesse, temps de parcours, fréquence, arrêts, confort du matériel et des gares, services complémentaires, fiabilité et ponctualité, sécurité des personnes et des biens...

- Définir la gamme des prix offerts.

- Définir la façon de vendre les différents produits offerts (canaux de distribution).

- Communiquer sur l'offre, les produits, les prix...

Ce faisant, SNCF ne doit jamais oublier ses valeurs : si ses services sont concurrencés, parfois durement et dans un marché souvent mal régulé où les conditions de la compétition sont mal harmonisées, elle se doit d'utiliser les armes de ses concurrents, mais elle doit se souvenir de ce qu'elle est, une entreprise publique à laquelle la Nation a confié un grand service public et avec laquelle elle entretient des rapports particuliers. Mais à l'inverse elle ne peut pas vendre un produit unique, moyenné, à un prix unique pour des clientèles aux attentes diverses sous peine de se voir concurrencée de tous côtés : il y a une vraie demande de prix bas et il faut y répondre et il y a des déplacements professionnels demandeurs de services et moins de prix et il faut y répondre aussi, de manière différenciée.

Un marketing intelligent et dosé du service public est un élément déterminant d'une politique de qualité à l'écoute des attentes des usagers.

■ **Utiliser les ressources du management de la qualité**

Le management de la qualité a généré des pratiques très nombreuses et une littérature qui l'est plus encore ! Les japonais ont longtemps été à la pointe de ce mouvement conduisant leur pays d'une réputation de fabriquer des produits bas de gamme à un positionnement exactement inverse. Toutes ces techniques ont des choses à offrir à une entreprise comme SNCF et celle-ci ne s'est pas privée d'y puiser. On citera notamment l'assurance qualité, la qualité totale, le progrès continu, les normes ISO et les démarches de certification.

Les valeurs centrales de l'ensemble de ces processus restent l'orientation client de l'ensemble des composantes de l'entreprise, la formation et l'implication des personnels, l'autonomie et la responsabilisation en même temps que le leadership des managers, l'entraînement des personnels au management des relations entre les différentes parties prenantes à une même action (relations internes de client à fournisseur, esprit collaboratif, management de projet, ...), avec des succès divers.

■ **Les besoins et les ressources financières**

Le réseau ferroviaire français fait face à des besoins d'investissement considérables pour combler les retards, désaturer le réseau et améliorer la fiabilité de l'exploitation. À ces besoins s'ajoutent un retard technologique important (en matière de mode d'exploitation en particulier).

On a coutume d'incriminer l'édification du réseau de lignes à grande vitesse comme cause de ce retard. Outre le fait que l'on se demande où en serait le transport ferroviaire à moyenne/longue distance sans le TGV et que l'équilibre des territoires suppose une certaine couverture du pays par le réseau à grande vitesse (comme pour le réseau autoroutier qui a été le grand concurrent du chemin de fer), il faut souligner qu'il n'y avait que très partiellement de vases communicants entre les financements mobilisés pour les lignes à grande vitesse et ceux du réseau classique.

Néanmoins l'effort devra dans l'avenir porter sur le réseau classique. On a souvent parlé de financements innovants. Ceux-ci peinent à trouver leur place : financements croisés entre modes de transport, taxe carbone, écotaxe, péages urbains, ... Nous vivons toujours dans le paradoxe d'autoroutes urbaines gratuites et de péages ferroviaires les plus élevés dans les zones denses.

Faudra-t-il remettre en cause d'autres éléments : étendue du réseau, étendue du service public, ... ? Personne ne le souhaite

te et ne veut aborder le sujet. En attendant, on partage la misère et on couvre le réseau de plus de 1000km de ralentissements faute d'entretien.

Mais il faut bien souligner que la question de la maîtrise des coûts et des progrès de productivité reste au cœur du rapport qualité/prix. Des concurrents viennent défier la SNCF en faisant miroiter auprès des pouvoirs publics des baisses de coûts considérables par rapport à ceux de l'entreprise nationale.

À travers ces quelques sujets brièvement évoqués, on mesure combien est étroite la voie pour SNCF et pour le ferroviaire en général pour financer une politique de qualité.

▪ Les besoins et les ressources humaines

La question des hommes est cruciale pour la conduite de politiques axées sur la qualité des services. On se bornera ici à évoquer les sujets quantitatifs et qualitatifs.

Y a-t-il globalement des besoins en effectifs supplémentaires ? Pour certaines catégories de personnels, liés aux nouvelles technologies ou à l'ingénierie, c'est évident, mais y a-t-il un besoin global ? La réponse à cette question est polémique : le sujet des moyens est en permanence posé par les syndicats, mais l'exigence de productivité est également forte pour les raisons qu'on a vues précédemment.

Sur un plan plus qualitatif, le sujet des organisations de travail est important : SNCF dans son organisation hérite d'un long passé et il n'est pas certain que ses organisations de travail (définition et séparation des métiers, répartition de la charge de travail au plan géographique, organisation des opérations de maintenance, ...) soient complètement adaptées.

Le recrutement doit être particulièrement efficace : on notera à cet égard que le recrutement dans certains métiers présentant de fortes contraintes s'avère difficile. Et on soulignera une nouvelle fois que la question de la formation revêt une importance considérable.

Enfin il faut inlassablement se poser la question, quand on traite des problèmes de qualité, de l'efficacité du management.

> La relation avec les usagers/clients et les collectivités publiques

▪ Le mouvement associatif dans les transports

Les associations d'usagers dans les transports font preuve d'une relative faiblesse et d'un grand éclatement. Les associations locales font souvent montre de plus de dynamisme que les fédérations nationales. De plus, il y a une dualité entre associations d'usagers des transports et associations de consommateurs présentant un caractère plus large. On notera aussi que les grands projets d'infrastructures nouvelles suscitent la création d'association spécifiques qui peuvent être extrêmement active, virulentes et efficaces.

À l'égard du mouvement associatif, SNCF n'a pas toujours fait preuve d'une grande ouverture et la tendance qu'a l'entreprise à savoir, par nature, ce qui est bon pour l'utilisateur, pour la collectivité et pour l'intérêt supérieur de la nation ne la pousse pas au dialogue. On peut dire que maintenant, SNCF a compris qu'elle

ne pouvait pas négliger le mouvement associatif, qu'elle le reconnait et qu'elle a mis en place en son sein les structures et les hommes ou femmes capables de prendre en charge ce dialogue.

▪ La gouvernance

Les textes constitutifs de la SNCF prévoient de manière obligatoire la consultation des usagers et des collectivités sur un certain nombre de sujets tels que les tarifs, les dessertes, les ouvertures de gare, les fermetures de ligne, ...

Les conseils d'administration de SNCF mobilités et SNCF Réseau comportent en leur sein un administrateur représentant les usagers, choisi par l'État.

En 2012 a été créée une autorité de la qualité de service dans les transports et auprès de cette autorité est placé le Haut Comité de la qualité de service dans les transports.

SNCF possède un médiateur qui peut être saisi par les usagers selon une procédure simple, quand celui-ci estime ne pas avoir reçu de réponse satisfaisante de l'entreprise.

Enfin SNCF dispose d'un conseil consultatif des associations et, pour les usagers en situation de handicap, d'un conseil consultatif pour l'accessibilité

▪ La co-construction

Sur des sujets particuliers tels que le transport et les aménagements pour les personnes en situation de handicap, les choix d'aménagement et design de matériels et des gares, les refontes de desserte, SNCF essaie de pousser assez loin les choix en commun. Peut-on parler de co-construction ? En tout cas, on avance sur ce chemin.

La pratique des comités de ligne mérite d'être soulignée : issus de la renaissance du transport régional (TER), ils ont vu se constituer de véritables collectifs autour d'un projet commun rassemblant usagers, élus et SNCF.

▪ La relation avec les collectivités publiques

Les trente dernières années ont vu se constituer le fait régional dans la République de tradition jacobine. Tradition dont la SNCF était imprégnée. Celle-ci a dû apprendre à négocier, à contractualiser avec des autorités organisatrices qui n'étaient plus le seul État central. Demain elle sera même sans doute mise en concurrence pour l'attribution de ces contrats de service public et elle devra répondre à des appels d'offre.

Les AO sont devenus de véritables clients, avec leurs exigences sur la quantité de services demandée, sur leur qualité et sur les services complémentaires.

Parallèlement, l'État négocie des contrats de performance avec SNCF Mobilités et SNCF Réseau.

Les sujets de gestion de la qualité sont au cœur de la gestion de production (au sens large) d'une entreprise comme la SNCF. Ils posent en permanence la question de la gestion du rapport qualité/prix ou coût/avantage des services produits et de l'allocation des ressources internes et externes, humaines, techniques et financières. Leur maîtrise est essentielle à la défense du service public. ▪

> 70 ans de recherche internationale en économie publique, sociale et coopérative

Organisé par le CIRIEC-Belgique et l'Université de Liège, ce colloque propose de retracer 70 ans de recherche internationale en économie publique, sociale et coopérative

Il se tiendra le 16 novembre 2017 à l'Université de Liège (Belgique).

Intervenants :

- Leona DETIEGE, ancien ministre, bourgmestre de la Ville d'Anvers, présidente du CIRIEC-Belgique
- Professeur Albert CORHAY, recteur de l'Université de Liège
- Professeur José Luis MONZON, Université de Valence (Espagne), président de la commission scientifique du CIRIEC-Espagne
- Professeur Philippe BANCE, Université de Rouen, président du conseil scientifique international du CIRIEC
- Alain ARNAUD, ancien président de la Mutualité Fonction Publique, président du CIRIEC-France et du CIRIEC-International

> ciriec@ulg.ac.be



> Congrès international 2018



Belgique, sur le thème :

L'économie publique, sociale et coopérative dans la révolution numérique

La transformation numérique, à l'œuvre depuis quelques années, offre de nouveaux moyens de communication et d'échange et bouleverse profondément les modes de propriété, de production, de distribution et de consommation. Elle remet en cause les conditions de travail, suscite de nouvelles questions et possibilités en matière de fiscalité, offre d'extraordinaires gains de productivité, ouvre de nouveaux horizons

d'intervention citoyenne,... L'économie publique, sociale et coopérative est à des nombreux égards acteur de cette révolution.

Le congrès abordera cette thématique en confrontant les analyses et réflexions d'experts scientifiques et de responsables politiques, économiques et sociaux, à partir d'une approche thématique très actuelle :

- La révolution numérique au service de la démocratie et du citoyen
- L'inclusion numérique contre l'exclusion sociale
- La politique publique à l'égard des enjeux de la révolution numérique
- L'économie collaborative
- Le secteur de la santé dans la révolution numérique
- Les secteurs de l'eau, gaz et électricité face aux nouveaux atouts du numérique
- Les villes et territoires dans la révolution numérique (smart cities, e-gouvernement,...)
- ...

> 6^e Conférence Internationale de Recherche en Economie Sociale



Les Conférences internationales de recherche en économie sociale du CIRIEC sont organisées tous les deux ans dans l'intervalle des Congrès internationaux. Elles réunissent plusieurs centaines de chercheurs du monde entier.

La prochaine conférence se réunira du 29 novembre au 2 décembre 2017 à Manaus (Brésil) sur le thème : « L'Économie Sociale et solidaire, soutenabilité et innovation: faire face aux anciens et aux nouveaux enjeux sociaux »

- Développement territorial, politiques publiques et partenariats économie publique-économie sociale
- Environnement et développement durable
- Visions juridiques de l'Économie Sociale et Solidaire
- Expériences de l'Économie Sociale et Solidaire
- Les impacts de l'Économie Sociale et Solidaire dans l'économie et la société
- Le travail dans l'Économie Sociale et Solidaire
- Économie Sociale et Solidaire et internationalisation
- Gestion des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire
- L'enseignement et la recherche dans l'Économie Sociale et Solidaire
- Économie Sociale et Solidaire, Soutenabilité et Innovation : faire face aux anciens et aux nouveaux enjeux sociaux"

> Inscription [ici](#)

> AGORA



Afin de mieux utiliser et partager la richesse du réseau d'experts du CIRIEC, cet outil interactif et collaboratif a été conçu comme une plateforme de connaissances multilingue.

L'AGORA de l'intérêt général et de l'économie sociale est composé de trois parties: - un annuaire où les membres mentionnent détaillent leur profil (recherches, publications, domaines d'intérêt, les projets en cours...) - une base de données documentaire - une partie destinée à la diffusion d'information (annonces de conférences, événements, publications...)

On trouve dans l'Agora : un accès via <http://www.ciriecagora.org/>, un accès sécurisé pour les membres, 4 vidéos de démonstrations, un annuaire de 100 chercheurs comportant leur CV détaillé, 35 pays représentés, la possibilité pour les membres de poster leurs publications, la possibilité de prendre contact avec les chercheurs présents dans l'outil, 12000 documents indexés et traités sémantiquement, 4000 sources externes traitées issues du *crawling* (10 sites internet pertinents en économie publique, sociale et coopérative ayant accompagné le projet-pilote et 20 flux RSS indexés automatiquement toutes les semaines), la possibilité de faire des recherches documentaires croisées (multilingues par mots-clés et arborescence), import et traitement d'archives externes électroniques qui seront conservées dans Agora (ex : convention avec le Celsig), l'annonce de publications, de colloques, une newsletter bimensuelle envoyée aux membres.

> Site internet du CIRIEC-International



Outre les données institutionnelles et le calendrier des réunions, on y trouve des informations sur les recherches en cours, les dernières publications, les prochains événements.

Le site présente les activités des sections nationales.

> <http://www.ciriec.ulg.ac.be/>



Val de Drôme

La Communauté de Communes du Val de Drôme

est une collectivité de plus de trente mille habitants. C'est un territoire essentiellement rural qui regroupe trente six communes dont deux d'environ huit mille habitants. Elle compte 350 entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire qui emploient plus de 20% des salariés du territoire. Le secteur de l'ESS est présent dans des domaines variés : les services aux enfants, aux personnes âgées ou handicapées, la culture, la protection de l'environnement, la production agricole, artisanale, la distribution commerciale, industrielle, l'assurance, la banque, le tourisme social, l'insertion, le logement, le commerce équitable, etc.

Le secteur coopératif est particulièrement présent. En 2014, le territoire comptait 14 Sociétés coopératives de production (SCOP) et Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC).

La Communauté de Communes soutient les initiatives et les acteurs de l'ESS. Elle encourage et accompagne des porteurs de projets collectifs, soutient la création et le développement d'activités et de services à finalité sociale par des moyens financiers et techniques en proposant un accompagnement méthodologique.

Quelques exemples :

- Soutien au réseau de solidarité *Vieillir au Village*.
- Aide à la création et au développement d'une *Pépinière- d'Installations Agricoles et Fermières (PIAF)*.
- Aide à la création d'une plate-forme logistique de circuit court portée par l'association *Court Circuit*.
- Construction d'une base des arts de la rue gérée par l'association *Trans express*.
- Soutien de la démarche des Pôles Territoriaux de Coopération Économique portée par l'association *La Marque*.
- Collaboration avec la Société Coopérative d'Intérêt Collectif : la Scic *Poet Celard pour la mise en valeur et la gestion du château*.
- Partenariat avec la Scic *les Fablas* (impression 3D, concept design..).
- Création d'une structure de financement local s'appuyant sur la relocalisation de l'épargne.
- Convention avec la coopérative *26 07* (échanges, coopération et formation des acteurs de l'ESS).

La Communauté des Communes intervient également dans la politique d'insertion, comme par exemple avec l'association *ADCAVL* pour l'entretien des chemins.

Il convient enfin de mentionner une réalisation particulièrement originale et socialement utile. En concertation avec la Commission des affaires sociales de Livron, un partenariat de couverture mutualiste de la population a été mis en place avec la mutuelle *SAMIR*, en janvier 2016. L'offre pour les habitants ne présente ni délai de carence, ni limite d'âge et ni questionnaire médical préalable à l'adhésion. L'objectif est de permettre aux habitants du Val de Drôme d'acquiescer une couverture santé de qualité et, pour ceux qui en ont le plus besoin, d'accéder aux droits auxquels ils peuvent prétendre.

**RÉGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTE**

La Région Franche-Comté

(intégrée depuis dans la Région Bourgogne – Franche-Comté)

et ses partenaires, la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS), la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (actuel Mouvement Coopératif) et le Réseau des Territoires pour l'Economie Solidaire (RTES) ont décidé, en 2011, de mettre en œuvre une démarche participative pour le développement de l'ESS sur leur territoire dans le cadre de la dynamique nationale des Etats Généraux de l'ESS, tenus à Paris.

Ce plan d'action pour l'ESS constitue la réponse de la Région aux propositions des acteurs de l'ESS en présentant à la fois les politiques existantes et les chantiers à venir. Il s'inscrit dans la nouvelle Stratégie régionale de développement économique (SRDE) de la Région pour la période 2012-2020. La SRDE (actuelle SRDE d'Innovation et d'Internationalisation) accorde une place centrale à l'ESS qui est présente dans l'ensemble des axes et objectifs de la stratégie. C'est la raison pour laquelle la structure du Plan d'action pour l'ESS fait écho aux 4 grands axes de la SRDE : les entreprises, les filières, le territoire et la gouvernance.

L'ambition de la Région est de positionner l'ESS non pas en tant qu'économie marginale mais comme une composante essentielle de l'économie franc-comtoise.

La recherche réalisée par le CIRIEC-France à la demande du ministère de l'Economie et des Finances, a montré que les partenariats entre l'économie publique et l'économie sociale et solidaire sont nombreux mais mal documentés.

Comment s'organisent ces partenariats ? Quels en sont les résultats ?

Quelles sont les raisons des succès mais aussi des échecs ?

Sont-ils toujours dénués d'arrière-pensées ?

Existe-il pour l'ESS un risque d'instrumentalisation ?...

Notre présentation des partenariats, petits et grands, ambitionne d'apporter quelques réponses.

*Les contributions aux Brèves du CIRIEC-France
sont publiées sous la seule responsabilité de leurs auteurs
Le CIRIEC souhaite ainsi faire circuler librement la parole
Les textes doivent s'inscrire dans le champ d'activité du CIRIEC :
la recherche et l'information sur l'économie publique et l'économie sociale*



UNE SOCIÉTÉ FRACASSÉE

Jean-Philippe MILÉSY

Rencontres Sociales

Membre du Conseil d'Orientation du CIRIEC-France

Je me dois de dire en liminaire que je ne souscris en rien au conflit de légitimité que l'on cherche à soulever entre « société civile » et « société politique ». Si la prise en compte de la première est une exigence, si les corps intermédiaires doivent avoir droit de cité, l'affaiblissement de la seconde, l'obsédante et trouble dénonciation dont elle est l'objet est une menace pour la démocratie.

Mais société civile donc. Le macronisme, pour marquer sa nouveauté, fait sans cesse référence à celle-ci dont il aurait favorisé l'émergence. Cela demande examen, et bien vite cela apparaît comme une imposture.

Peut-on qualifier d'émergence de la société civile, l'arrivée au flanc droit de la vague « dégaïste » des femmes et des hommes de « la République en marche » (LREM) ? Est-ce la « société civile » que ces cohortes d'élus, amalgame de néophytes sincèrement séduits et d'ambitieux opportunistes ? Pour un Villani, combien d'élus qui montrent non leur inexpérience, mais leur incompétence comme cette présidente de la commission des lois, avocate de surcroît, qui demande aux administrateurs de l'Assemblée effarés, atterrés, quand se votent les décrets. Est-ce la « société civile » ce ministre de l'Éducation qui, s'il n'avait jamais eu de mandat électif, était depuis des années le porte-drapeau de la droite éducative et le chantre de l'inégalitarisme ?

Non la « société civile » ce sont les corps intermédiaires, les « civils » engagés à faire « société », ceux là même que Jean-Charles SIMON et l'Institut de l'Entreprise vouent aux gémonies dans une récente étude qui n'hésite pas à faire l'apologie de la loi Le Chapelier* dont JAURÈS disait qu'elle était « une loi terrible ». La « société civile » ce sont des « coalitions », des collectifs, pas des agrégats d'individus qui, s'agissant des LREM, sont essentiellement issus des directions d'entreprises ou des professions libérales qui justement détestent le « collectif ».

S'agissant de la « société civile » réelle qu'en est-il depuis l'avènement du nouveau président ?

Bien sûr, les champs auxquels je me réfère ne font pas toute la « société civile », mais bel et bien l'essentiel. Les associations en premier lieu sont maltraitées, menacées pour beaucoup d'entre elles. Cela avait commencé avant, avec la suppression des clauses de compétence générale des collectivités locales. Mais, depuis l'été, les mesures se succèdent. Il y a la réduction drastique des contrats aidés, aggravée par le zèle qu'y montrent Pôle emploi et les services de l'Etat (comme si leur notation en dépendait). Il y a la baisse inconsidérée des dotations aux collectivités territoriales, les coupes dans les dispositifs publics. Il y a la suppression démagogique des « réserves parlementaires ». C'est tout un tissu social que l'on désagrège, des millions de personnes qui seront affectées

dans leur vie quotidienne, sans compter les effets désastreux à venir en termes d'emplois.

Il y a les syndicats ouvriers qui, au-delà de leurs insuffisances, représentent le cœur de la démocratie sociale, de ce système social français tant présent dans les discours. Au-delà de vagues engagements, ce sont les fondements de leur implication dans les entreprises qui sont démantelés, allant ainsi au devant des plus extrêmes positions patronales. Il y va de la remise en cause de droits internationalement reconnus par l'Organisation Internationale du Travail et le Bureau International du Travail. Il y va aussi de la disparition d'amortisseurs sociaux, d'intermédiation, dans une société où le salaire demeure l'ennemi des puissances libérales.

Il y a notre Economie sociale et solidaire, malmenée dans toutes ses composantes, et la nomination d'un Haut commissaire n'y change rien.

J'ai évoqué les associations, mais le Projet de loi de financement de la Sécurité Sociale est lourd de menaces pour la mutualité et c'est à bon droit que Thierry BEAUDET a affirmé que dans toutes les instances où elles siègent la Fédération Nationale de la Mutualité Française et ses mutuelles feront valoir leur avis défavorable. Ne nous y trompons, pas la part croissante que nos mutuelles sont amenées à prendre dans le financement de la santé, c'est autant d'argent pris dans la poche des femmes et des hommes qui y adhèrent.

Il y a l'habitat social et coopératif mis à mal au point où, pour la première fois, l'Union sociale pour l'Habitat, à la veille de son congrès, s'est retirée des instances de concertation.

Dans ces conditions, comment juger des annonces sur le Conseil Economique, Social et Environnemental ? Notre président dit vouloir lui donner plus de pouvoir. Cela relève de l'imposture quand on annonce la baisse du nombre des conseillers, le transfert de nouvelles compétences sans moyens de les assumer. Mais davantage encore quand il dit vouloir plus l'impliquer dans le processus législatif dont les premiers mois d'exercice du pouvoir montrent la marginalisation.

Face à cela, on constate des réactions dispersées. Ici ce sont les associations du médico-social et de l'accompagnement des publics en difficultés. Là ce sont les syndicats où une unité majoritaire semble se reconstituer contre les ordonnances et les décrets à venir, et d'autres encore dans le monde de la culture, et de l'éducation populaire, au cœur lui aussi de la « société civile ». Mais à l'exception des syndicats, dont c'est la nature, peu font appel à leurs publics, cherchent à mobiliser ces millions de femmes et d'hommes qui sont la société et vis-à-vis desquels le pouvoir se montre si peu civil.

Il est temps de s'y mettre.

Et vous, vous faites quoi demain ?

* La loi Le Chapelier, promulguée le 14 juin 1791, proscrivait les organisations ouvrières.



« QUEL BORDEL ?! »¹

Jean-Louis CABRESPINES

Président du Conseil National des Chambres Régionales de l'ESS de 2010 à 2016
Membre du Conseil Economique, Social et Environnemental
Vice-président du CIRIEC-France

Il est des moments où tout se percute et où l'on a l'impression de ne plus tout comprendre, où l'on a le sentiment de perdre ses repères, ressentant comme une lassitude d'esprit qui ne nous permet plus de saisir ce qui se passe.

Si nous nous laissons aller, le climat actuel nous entrainerait sur cette pente assez défaitiste, faite d'un profond sentiment d'injustice avec une charge fiscale et sociale plus grande pour les moyens revenus, de déconsidération des « petites gens », qualifiées de tous les adjectifs possibles et imaginables, allant de la condescendance à l'insulte primaire en passant par des saillies sur le « bordel » ambiant et sur ceux qui le « foutent ».

Et cette société pour laquelle nous voulons une plus grande cohésion, qui sait se retrouver dans les moments dramatiques de son histoire, qui sait faire preuve de solidarité, se retrouve divisée, poussée à qualifier certains de ses membres de « fainéants », de cyniques, d'extrêmes », blessée quand on qualifie certains « de riens », « d'illettrés », choquée quant le chef de l'Etat se veut « populo » dans son expression.

Le rôle de tous ceux qui œuvrent à l'évolution de notre société est d'écouter, de comprendre, pour construire une société prenant en compte toutes ses composantes sans ostracisme ni privilège. Et cette responsabilité est plus encore celle de l'Etat et de ceux qui le composent que des acteurs de base agissant dans le domaine qui les concerne.

Chacun le reconnaît, dès lors qu'il est engagé dans la vie sociale et économique de notre pays : nous devons faire changer les modèles anciens, nous devons construire une société nouvelle.

Mais chacun n'a pas la même appréciation de la société que nous voulons et c'est là que commence le « bordel ».

Notre pays est engagé dans un processus de mutation mondiale et doit faire face sans aucun doute à une situation jamais vue, voire envisagée. Que dire de la montée des populismes, des pertes de solidarité entre pays voire entre personnes, des catastrophes à la fois climatiques et politiques et de leurs conséquences, des chefs d'Etat qui n'ont d'autre vision de leur politique que celle de la démonstration de force, et d'un monde dans lequel le primat de l'argent conduit à une déconsidération de l'être humain.

Ce constat alarmant doit nous aider à alimenter notre détermination pour proposer d'autres schémas de développement, d'autres manières de concevoir la relation entre les Hommes et d'autres organisations du développement de nos pays.

Parlons, en l'occurrence, de cette forme d'économie qui est inscrite dans un véritable projet différent de société, porteur de considération à l'égard de tous, en capacité de créer de la cohésion et de l'ambition pour chacun comme pour le collectif : l'économie sociale et solidaire.

Et en parler, c'est faire le constat que, de 2012 à aujourd'hui, la prise en compte de l'ESS est différente, certains des « nouveaux » entrepreneurs de l'ESS l'entraînant sur des chemins jusqu'ici non explorés, autour des valeurs d'une forme économique dans laquelle l'ESS ne s'est jamais vraiment reconnue, même si elle su s'y adapter : le capitalisme.

Nous le disons souvent : derrière l'ESS, c'est un projet de société qui prédomine, c'est une autre conception de la relation aux autres qui est engagée, celle de la solidarité (et pas seulement au sens social du terme), celle du partage, pas celle de l'accumulation de biens et de richesses au-delà de ce qu'il est possible, individuellement, de consommer.

La valeur des humains ne devrait pas porter sur l'appréciation de leur possibilité de « gagner du fric » mais sur leur capacité à être ouvert aux autres et à construire avec les autres tout en ayant, dans leurs entreprises, le souci et la volonté de mettre en place un développement économique dans lequel on doit « *inventer un modèle qui réconcilie performance économique et performance sociale* »².

Dénoncer ces comportements « individualistes » de personnes considérant qu'il existe « des gens qui ne sont rien » est facile, mais il convient que nous soyons, acteurs de l'ESS, en capacité de mettre en adéquation nos actes et nos paroles.

La situation actuelle doit nous conduire à cette cohésion nécessaire pour construire ensemble des réponses adaptées, face aux bouleversements engagés par le gouvernement en direction de tous les acteurs de l'ESS.

Les acteurs de l'ESS sont-ils en capacité de porter une parole commune, ont-ils la volonté de travailler en commun pour mieux défendre le mode d'entreprendre, le développement d'entreprises de l'ESS ?

Cette question n'est pas sans fondement tant chacun y va de sa signature sur les mêmes thématiques (arrêt des contrats aidés, prise en compte de l'ESS, interpellation sur les déclarations du haut commissaire,...). Il est plus que jamais temps que nous ayons une parole commune et coordonnée.

Les entreprises de l'ESS sont-elles en mesure de faire, ensemble, des propositions entrepreneuriales et économiques dans lesquelles les membres puissent occuper une place tant dans la production que dans la gouvernance ?

Ce modèle est sans doute à parfaire, à affiner, mais il ne peut être revu de manière brutale et sans concertation. L'arrêt du financement des contrats aidés a une forte incidence, non seulement pour les entreprises ou collectivités qui en bénéficient,

¹ Titre librement inspiré de la formule du Président de la République Emmanuel MACRON : « « Il y en a certains, au lieu de foutre le bordel, ils feraient mieux d'aller regarder là où ils pourraient avoir des places »

² Christophe ITIER : « Nous voulons donner plus de liberté aux associations » - LA CROIX – propos recueilli par Séverin Husson , le 11/09/2017

mais aussi pour les territoires : perte du lien social, pas de prise en compte des plus défavorisés, remise en cause des structures qui accueillent ces contrats.

Les activités développées par les entreprises de l'ESS dans les communes, dans les départements, dans les régions grâce à ces contrats sont de celles qui répondent aux problématiques de maintien de la paix sociale et sert trois types de bénéficiaires : l'Etat dans la lutte contre le chômage, les personnes en difficulté, les structures qui peuvent ainsi promouvoir une autre forme de société.

Ils ne sont sans doute pas la panacée, mais ils ne sont pas non plus « *une stratégie pour faire face à un déficit de moyens* »³. Plutôt qu'un arrêt brutal, il aurait été plus utile de mener une concertation en évaluant ce que sont ces contrats, comment ils sont utilisés, ce qu'ils apportent tant aux structures, aux populations qu'aux territoires.

Ils sont d'ailleurs tellement divers qu'il y a lieu de bien les différencier, dans leur finalité, dans leur conception ou dans les publics et structures concernés. Sans doute aurait-il été plus pertinent de réfléchir à la constitution d'un véritable parcours d'insertion pour les publics en difficulté afin que ceux qui en bénéficient puissent, par leur action concertée, permettre ce parcours.

Espérons que ce sera l'orientation que prendra la mission confiée à Jean-Marc BORELLO⁴ et que ses conclusions viendront bien étayer la nécessité de ces types de contrats dans une société où les moins qualifiés sont les plus délaissés et dans laquelle les contrats d'objectifs assignés par les financeurs aux structures accueillant ces publics conduisent à privilégier les moins éloignés de l'emploi dans la mesure où les financements sont liés à des objectifs de réussite sur des temps courts quand on s'adresse à des personnes très éloignées de l'emploi.

Après un long temps, la mise en place d'un Haut Commissaire, Christophe ITIER (dont nous ne présumerons pas de son éventuelle volonté de promouvoir l'entrepreneuriat social comme seule économie sociale et solidaire ou celle de considérer l'ESS comme un nouveau mode d'entreprendre a-capitaliste) pourrait être un espoir qui nous permettrait de penser que l'ESS serait réellement prise en compte.

Les quelques indications déjà données lors de deux interviews nous permettent de comprendre ce qu'il pense de ce mode d'entreprendre qu'il connaît très bien :

- Pour les associations : « *Maintenant, il faut surtout aider les associations à sortir de cette précarité. ... Il faut leur redonner de l'autonomie de gestion* ».

- Pour le financement de l'ESS : il faut « *promouvoir la collaboration entre association et entreprise pour consolider les modèles économiques, en encourageant par exemple la constitution de « joint-ventures sociales »... « dans le programme présidentiel, nous nous sommes engagés à stabiliser la fiscalité du don, qui est très favorable.* »

- Sur les acteurs de l'ESS : « *les acteurs de l'économie sociale et solidaire doivent aussi prendre leur part à ce travail, en ayant une parole plus forte et mieux organisée, de façon à davantage peser dans les décisions... Les structures de l'économie sociale et solidaire ont longtemps vécu dans un environnement relativement protégé. Maintenant que les choses sont plus dures, elles doivent aussi se réinventer.* »⁵

La parole de Christophe ITIER laisse entrevoir une perception assez critique de l'ESS existante, en donnant l'impression que les entreprises de l'ESS seraient dans un immobilisme duquel elles devraient sortir pour entrer dans un modernisme qui serait symbolisé par toutes ces notions modernes qui feraient l'économie sociale et solidaire du futur (social impact bund, joint-ventures sociales, ...).

Restons positifs et prêtons lui de bonnes intentions, mais soyons vigilants à ce que cela ne conduise pas l'ESS à trahir ses fondamentaux.

Dans une autre interview, il s'engage à ce que se mette en place « *une feuille de route co-construite avec les acteurs, autour de deux grands axes que sont le développement de l'ESS et la promotion de l'innovation sociale.* », estimant que « *Parfois on a une vision un peu défensive de l'ESS, car le secteur est un peu malmené ou insuffisamment reconnu. Mais pour moi, l'ESS est transversale, et nous voulons une ESS offensive qui pollinise l'ensemble des champs de l'action publique comme du développement économique de ce pays. Nous serons également présents aux événements prévus en fin d'année sur le climat. Nous veillerons à ce que l'ESS puisse porter sa voix, y compris dans le projet européen. Le président de la République Emmanuel MACRON souhaite une refondation de la vision et de l'ambition européenne, et l'ESS doit y prendre sa part puisqu'elle propose un modèle de société plus durable qui prend acte des mutations du monde.* »⁶

Pour l'instant, il convient de vérifier la véracité de ces propositions, de ce qu'elles comportent, de ce que cela signifie pour une économie qui continue à montrer sa pertinence et sa réalité, en particulier sur la co-construction du développement de l'ESS et la promotion de l'innovation sociale.

La co-construction signifie la concertation. Il revient aussi aux entreprises de l'ESS de s'organiser pour cette concertation et pour parler d'une même voix pour défendre, faire reconnaître (encore plus) et valoriser l'ESS comme une possibilité de développement économique et social pour notre pays et pour nos régions.

Prenons au mot ces orientations en défendant notre vision d'un entrepreneuriat porté par des convictions, des valeurs et une histoire sociale et économique, et soyons les petites abeilles qui construiront la ruche du progrès économique, de la responsabilité sociale et de la solidarité.

³ Christophe ITIER : « Nous voulons donner plus de liberté aux associations » - LA CROIX – propos recueilli par Séverin Husson , le 11/09/2017

⁴ Dans le compte-rendu officiel du Conseil des Ministres du 6 septembre 2017 : « *la ministre du travail a confié à Monsieur Jean-Marc BORELLO, Président du Groupe SOS, une mission visant à mobiliser les acteurs de l'insertion autour de solutions innovantes, au service du parcours de chacun et en particulier de ceux qui sont aujourd'hui les plus exclus de l'accès au marché du travail. Les propositions lui seront remises d'ici à la fin de l'année.* »

⁵ Christophe ITIER : « Nous voulons donner plus de liberté aux associations » - LA CROIX – propos recueillis par Séverin Husson , le 11/09/2017

⁶ Christophe ITIER : « Nous voulons une ESS offensive qui pollinise l'ensemble des champs de l'action publique comme du développement économique de ce pays » - RTES – propos recueillis par [Martin Besnier](#) - le 6 octobre 2017

>> Management et modèle coopératif



La *Revue Française de Gestion* prépare un n° spécial sur "**Le modèle coopératif**"

Appel à contributions

Les évolutions du modèle coopératif ont toujours été le produit de contraintes réglementaires, de pressions concurrentielles et, également, du respect de principes fondateurs les distinguant clairement des secteurs marchand et public, de choix stratégiques et d'innovations organisationnelles de la part des coopératives elles-mêmes. L'Alliance Coopérative Internationale définit la coopérative comme une « association de personnes, volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (ACI, 2012). Le mouvement coopératif en France occupe une place particulière car elle ressort comme un des leaders coopératifs les plus importants en Europe en 2015 : 22 500 coopératives, 1,2 million de salariés, plus de 300 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 26 millions de membres. Ce qui rassemble ces entreprises coopératives très hétérogènes notamment du point de vue de leur taille, de leur ancrage territorial et des secteurs économiques dans lesquels elles opèrent, ce sont les principes fondateurs du modèle coopératif : un contrôle démocratique par les membres (un membre une voix), une adhésion volontaire et ouverte, un ancrage territorial et la production d'un service d'abord centré sur la valeur à apporter aux sociétaires et à la communauté avant la recherche de la maximisation du profit dont la mise en réserves est d'ailleurs encouragée et la distribution très réglementée.

Toutefois, les contraintes économiques ainsi que des changements réglementaires significatifs affectant certains secteurs économiques remettent en cause au moins partiellement le modèle des coopératives dans leurs principes fondateurs. Par exemple, le secteur des banques coopératives a aujourd'hui du mal à faire entendre ses spécificités auprès du régulateur européen et les banques coopératives se trouvent soumises aux mêmes contraintes que les banques capitalistes. Cela peut potentiellement menacer certains aspects de leur modèle coopératif alors même que ces dernières ont, compte tenu de leur ancrage régional et leur moindre exposition aux risques du marché, eu mieux tendance à résister à la crise financière de 2008.

Des débats pas toujours convergents entre économistes soulignent parfois certains avantages dont bénéficient les coopératives par rapport au secteur marchand – par exemple l'absence de pressions des actionnaires ou encore des cadres réglementaires spécifiques – qui ne seraient pas toujours justifiés au regard de la réalité de leur activité. Qu'y-a-t-il en effet de commun entre les entreprises coopératives du secteur agricole, bancaire ou de la grande distribution qui font partie des trente plus importantes coopératives européennes – comme le Groupe Crédit Agricole, Système U ou In Vivo – et les milliers d'autres petites coopératives ancrées dans un territoire et disposant d'une surface financière très étroite ?

La problématique générale du mouvement coopératif est donc d'être en mesure de prouver leur capacité à incarner l'ensemble des principes fondateurs de cette forme originale et plurielle d'association. Cette nécessité de repenser les fondements de la légitimité du modèle coopératif intervient également au moment où, d'un côté, les entreprises capitalistes s'engagent – au moins dans des discours – à être responsables d'un point de vue social et environnemental et à rendre compte de leurs actions.

Ce dossier offre un espace d'échanges transdisciplinaires entre l'ensemble des disciplines de la gestion (gouvernance, marketing, système de mesure de la performance, gestion des risques, ressources humaines, etc.) afin d'étudier *les coopératives comme un objet d'étude à part entière* et d'explorer les futurs possibles du modèle coopératif en France. Dans quelle mesure est-il possible pour les coopératives de s'ajuster aux nouveaux cadres réglementaires les affectant et rester fidèles aux principes fondateurs du modèle coopératif ? Comment les coopératives peuvent-elles innover dans leurs pratiques organisation-

nelles - pour renforcer leur légitimité auprès de leurs parties prenantes ? Nous appelons à des études empiriques pour explorer la manière dont les coopératives s'ajustent aux changements réglementaires affectant leurs écosystèmes et tentent de renforcer leur légitimité auprès des parties prenantes en renouvelant leurs pratiques organisationnelles. Le monde coopératif se distingue par sa diversité ainsi ce dossier spécial peut accueillir des contributions construites sur des approches qualitatives, quantitatives, institutionnelles ou encore pragmatiques. Il est attendu en particulier des travaux empiriques originaux qui questionnent les particularités des coopératives qui sont en concurrence directe avec des entreprises capitalistes (l'exemple le plus connu sont les banques). La mise sous tension du modèle coopératif avec d'autres modèles organisationnels ne peut aboutir à une vision trop idéalisée des coopératives, mais à des discussions qui aboutissent à des contributions dans le champ de la gouvernance, des mesures de la performance et des systèmes d'incitation, du management des ressources humaines, du marketing digital ou encore de la gestion des risques. Par ailleurs, le modèle coopératif est ancien, il est donc également attendu des contributions qui portent sur la mise en perspective spatio-temporelle du modèle coopératif (changements institutionnels ou changements des systèmes de valeur). Quelques questionnements peuvent être suggérés :

- Les modèles de gouvernance des coopératives : Existe-t-il des modèles spécifiques et originaux de gouvernance qui les distinguent clairement de ceux du secteur marchand ? Comment se traduit concrètement le principe de démocratie du modèle coopératif dans les pratiques de gouvernance ?
- Les systèmes de mesure de la performance des coopératives : dans quelle mesure les valeurs des coopératives (proximité, décentralisation de la décision, ancrage territorial, solidarité etc.) affectent la mesure et l'évaluation de leur performance ? Comment le contrôle est-il exercé dans les coopératives ?
- La politique de ressources humaines est-elle spécifique au sein des coopératives ? L'engagement et la motivation envers l'organisation dépendent-ils de facteurs spécifiques lorsque l'on est salarié d'une coopérative ? Les systèmes de valeur ont-ils une influence sur le management ? L'engagement des salariés ?
- La mesure et l'évaluation de la création de valeur sociale dans les coopératives : quelles innovations en termes de démarches d'évaluation et de *reporting* peut-on discerner dans les coopératives pour rendre compte de leur capacité à créer une valeur pas seulement économique mais sociale ? Comment mesurer et évaluer l'impact social des coopératives dans la durée et au niveau d'un territoire et en rendre compte auprès des parties prenantes ayant parfois des attentes différentes ? Comment se positionne le modèle coopératif par rapport à l'économie collaborative ?
- L'évolution des relations entre les coopératives et leurs salariés et leurs clients/sociétaires : dans quelle mesure les phénomènes de digitalisation des relations et les potentialités offertes par la gestion du *big data* constituent-ils une menace ou une opportunité pour renouveler le modèle coopératif notamment dans la relation de proximité avec leurs clients/sociétaires, leur ancrage territorial et la capacité à maintenir la prise de décision au niveau local ? Dans quelle mesure cela affecte-t-il l'équilibre centralisation/décentralisation dans la gestion des coopératives ? Quel est l'impact de la transformation digitale en cours sur le modèle coopératif ?
- La gestion des risques du modèle coopératif : les coopératives présentent-elles des pratiques de gestion des risques différentes de celles du secteur marchand ? Comment concilier des prises de décision locales multiples avec une gestion globale des risques notamment dans le secteur bancaire ?

Modalités de soumission

Les soumissions de textes sont ouvertes à tous. Les articles doivent être déposés **avant le 15 décembre 2017** sur le site internet de la RFG <http://rfq.revuesonline.com/appel.jsp> (Soumettre l'article en ligne) en mentionnant dans la lettre d'accompagnement le titre du dossier : « Dossier RFG – Management et modèle coopératif » Ils devront impérativement respecter les consignes de la RFG disponibles sur : <http://rfq.revuesonline.com>. Tous les manuscrits retenus dans le cadre de cet appel à contribution feront l'objet d'une évaluation en « double aveugle »

>> Où va le monde ?

Jacques FOURNIER commente le livre de Pascal LAMY et Nicole GNESOTTO



Il n'est pas trop tard pour dire l'intérêt que j'ai pris à la lecture du livre de Pascal LAMY et Nicole GNESOTTO qui, sous le titre «*Où va le monde ?*» débattent, avec Jean-Michel BAER, de l'avenir de notre planète.

Je connais deux des trois protagonistes. Jean-Michel BAER est un ami de longue date, qui fut un proche collaborateur de Jacques DELORS. J'ai côtoyé Pascal LAMY dans les sphères du pouvoir miterrandien, avant qu'il ne devienne commissaire européen puis directeur général de l'OMC. Nicole GNESOTTO m'était en revanche inconnue et j'ai pu découvrir, en la lisant, une spécialiste avertie des problèmes stratégiques et des conflits internationaux.

L'ouvrage, son titre en témoigne, est ambitieux. Il comporte trois séquences. Dans la première les deux auteurs présentent chacun leur vision d'ensemble. Dans la seconde ils passent en revue, en répondant aux questions de Jean Michel BAER, les problèmes qui se posent sur tous les continents et dans tous les domaines des relations internationales. Puis ils se retrouvent dans la troisième pour dessiner en commun une perspective pour l'Europe.

Le livre est traversé de bout en bout par une confrontation, peut-être un peu trop systématique mais stimulante, entre le point de vue de la géopolitique, exprimé avec précision et pertinence par Nicole GNESOTTO, et celui de la géo-économie que porte inlassablement Pascal LAMY. D'un côté *la force* que l'on aurait voulu oublier mais qui refait surface à toute occasion, de l'autre *le marché* dont on n'ignore pas les imperfections mais dont on souligne les vertus pacificatrices. Le marché ou la force ? C'est le sous-titre du livre et il est à la base de tous ses développements.

Panorama complet, mine d'information, qualité de l'expertise, richesse de l'expérience : les vertus de l'ouvrage ne sont pas

minces et sa lecture est enrichissante. Il reste à chacun de trouver, à partir de là, sa réponse à la question qu'il pose. Car, arrivés à la dernière page, nous ne savons pas encore où va le Monde.

Les lacunes de la gouvernance mondiale sont excellemment soulignées. Les mécanismes mis en place à l'issue du dernier conflit mondial ont fait leur temps. Ils sont grippés. Il n'est pas raisonnable de prétendre faire gérer le monde de 2017 par des institutions créées en 1949, dans lesquelles les pays les plus peuplés de la planète n'ont pas la place qui devrait leur revenir. Les instances nouvelles n'ont pas fait leurs preuves, on vient encore de le voir pour ce qui est du G20.

Les auteurs voudraient nous démontrer que l'Europe serait en mesure de faire émerger les bonnes solutions. Ils attendent d'elle qu'elle contribue à « civiliser la mondialisation ». Mais le chapitre qu'ils écrivent en commun sur ce sujet, et dans lequel on voit pointer leurs divergences, ne convainc pas vraiment. Le « narratif » (pourquoi ce terme ?) qu'ils souhaitent la voir écrire est encore au brouillon. Le couple franco-allemand dans lequel la France porterait la géopolitique et l'Allemagne la géo-économie n'a pas encore trouvé ses marques et il n'est pas sûr, au demeurant, que cette répartition des rôles soit idéale.

La norme et la force, c'est le nouveau contrat européen que proposent nos auteurs. Mais l'Europe, à ce jour, n'a pas encore trouvé la force et elle n'a utilisé la norme que pour réguler le marché.

J'étais récemment à Rennes, où mon ami Philippe BANCE, animateur des travaux scientifiques du CIRIEC, m'avait entraîné au congrès de l'AFEP, lieu de rencontre des économistes hétérodoxes. J'y ai plaidé pour la prise en compte du service public dans l'action publique européenne. Beaucoup de chemin reste à parcourir pour que la norme, comme la force, rendent effectivement l'Europe protectrice.

> [Editions Odile Jacob](#)

> La coopération à l'ère du numérique



Loin de tout déterminisme technologique, l'ouvrage collectif *La coopération à l'ère du numérique* dévoile trois regards sur la coopération numérique : les promesses attendues d'une révolution annoncée, les constats invitant aux indispensables ajustements, et enfin, des coopérations innovantes voire en rupture.

Eric DACHEUX et Anne-Marie LAULAN, du laboratoire communication et sociétés de l'UCA, ont contribué à cet ouvrage. Un chapitre porte sur les ambivalences de la coopération en termes de rapport à l'égalité, à la liberté et au temps et, un autre, traite des limites de l'usage du numérique en matière de solidarité internationale : le renforcement des pratiques philanthropiques et d'un processus de colonialité.

Douze autres contributions proviennent de plusieurs continents, de chercheurs et de professionnels experts dans leur domaine et de disciplines variées : sociales, économiques ou techniques.

> [Editions L'Harmattan](#)

> Etude stratégique sur l'économie sociale et solidaire en Tunisie



Première de son genre en Tunisie, cette étude a été commandée par le Gouvernement tunisien avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement.

- Pourquoi l'économie sociale et solidaire est-elle un choix stratégique pour le gouvernement ?
- Que représente-t-elle ? (Actuellement, son poids est faible : 0,6 % de la population active et 1 % du PIB).
- Que faire face aux multiples contraintes et blocages ?

Pour répondre à ces interrogations, l'étude présente un plan d'action ambitieux.

> [Rapport étude stratégique sur l'économie sociale et solidaire](#)

> Forum Européen pour une ESS de transformation sociale



La **Gauche Unitaire Européenne** (GUE/NGL) qui regroupe au Parlement européen, des forces progressistes (PCF-Front de Gauche, Podemos, Syriza, Die Linke, Sinn Fein...) et de la gauche écologiste nordique, organise le 9 novembre, au Parlement européen à Bruxelles, de 9h30 à 18h30, son second **Forum de l'Économie sociale et solidaire**.

Avec le concours de nombreux acteurs nationaux et européens de l'ESS (RIPESS, Social Economy Europe, CECOP, Cooperative Europe, ENSIE...) et sous la coordination de la députée **Marie-Christine VERGIAT**, la manifestation se centrera sur trois thèmes majeurs pour l'ESS :

- le travail,
- la cohésion sociale (dont l'accueil fait aux migrants),
- le développement des territoires.

Le programme, la liste des intervenants ainsi que de nombreuses contributions françaises à ce Forum (émanant d'Echanges&Partenariats, des Régies de Quartier, des Rencontres de la Plaine, du CNAM-Procial... sont consultables sur le site : <http://efsse.org>

> Contact : Jean-Philippe MILÉSY, Rencontres Sociales, milesy@rencontres-sociales.org

> Conférence de l'ICOSI



L'**Institut de Coopération Sociale Internationale** (ICOSI), MedESS et le Think Tank Notre Europe, organisent une conférence sur le thème « **L'Économie Sociale et Solidaire : nouveau levier de l'action européenne en Méditerranée** ».

15 novembre 2017, au siège parisien de la MACIF, 17 place Etienne-Pernet.

> info@icosi.org

> 5èmes Rencontres du GESS



Les **5èmes Rencontres du GESS** (Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires) se tiendront à Reims (Campus Croix-Rouge), les 7-8 décembre 2017, sur la thématique : "**Repenser le management des entreprises de l'ESS: interroger les théories et les pratiques**".

> Intentions de communication (envoi par mail : chaire.ess@univ-reims.fr) -- Laëtitia LETHIELLEUX, maître de conférences en sciences de gestion, titulaire de la Chaire Economie Sociale et Solidaire - Université de Reims.

> 2èmes Journées de l'économie autrement



Un événement organisé par **Alternatives Économiques**, avec le soutien de la Ville de Dijon, du Grand Dijon et du Conseil régional de Bourgogne Franche-Comté (Dijon, 24-25 novembre 2017)

Des acteurs engagés dans l'économie sociale et solidaire au grand public, tout le monde est invité à venir débattre des défis auxquels la société française est aujourd'hui confrontée.

> [Inscription](#)

> Vers une économie contributive



Petit-déjeuner organisé par **Galilée.sp** avec **Bernard STIEGLER**, philosophe, directeur de l'Institut de recherche et d'innovation au Centre Pompidou. (Mardi 10 octobre 2017 de 8h30 à 10h30)

Cercle des Directeurs, 7^{ème} étage du Bâtiment Colbert, Ministères économiques et financiers, 139 rue de Bercy, Paris 12^o (Une pièce d'identité sera exigée à l'entrée du ministère).

> Inscription : catherinellagras@gmail.com et gildeleuil@gmail.com

> Nuit des étudiants solidaires



Évènement d'ouverture de la semaine étudiante de l'ESS organisée par le **Centre des Jeunes Dirigeants de l'Économie Sociale et Solidaire**, la **Nuit des étudiants solidaires de France** est un temps ouvert à toute la jeunesse généreuse et soucieuse de l'autre. C'est un moment festif et prospectif au cours duquel les enjeux d'avenir de l'économie sociale et du développement durable seront mis en débat.

Il s'adresse à ceux qui viennent de s'engager dans un service civique, qui font des études en développement durable, en entrepreneuriat social, en ESS, en gestion des entreprises associatives... aux bénévoles associatifs, à ceux qui cherchent un emploi dans une ONG, une entreprise de l'économie sociale ou dans l'aide à domicile... Et aussi aux professionnels déjà bien engagés dans leur carrière, qui souhaitent venir à la rencontre de la relève !

Paris, vendredi 10 novembre à partir de 18h.

> [JE M'INSCRIS](#)

CIRIEC-France

Le CIRIEC est une organisation internationale non gouvernementale,
créée il y a un siècle par le professeur Edgard Milhaud
Son objet est la recherche et l'information sur l'économie d'intérêt général :
économie publique, économie sociale et économie paritaire

Ses travaux se réalisent
à travers des réseaux nationaux et internationaux de chercheurs, publications, colloques, congrès mondiaux, ...
Ils contribuent à l'illustration, mais aussi à la promotion des entreprises et organisations
qui partagent des valeurs de service de l'intérêt général, de non lucrativité et de démocratie économique

Le CIRIEC est constitué de sections nationales
La section française est une association sans but lucratif composée d'adhérents, personnes physiques et morales
Parmi ces dernières : entreprises publiques, organisations et entreprises de l'économie sociale,
organismes à gestion paritaire et syndicats

Les ressources de l'association sont essentiellement constituées des cotisations de ses membres
Les fonctions de ses responsables et animateurs sont bénévoles

Le CIRIEC-France est présidé par
Alain Arnaud

Informations-adhésions : >>> info@ciriec-france.org

CENTRE INTERNATIONAL DE RECHERCHE ET D'INFORMATION SUR L'ECONOMIE PUBLIQUE, SOCIALE ET COOPERATIVE

CIRIEC-France

7 passage Tenaille – F – 75014 Paris
Téléphone : 33 (0) 1 40 52 85 49 - Courriel : info@ciriec-france.org
www.ciriec-france.org



"Brèves du CIRIEC-France"

Lettre mensuelle électronique éditée par le CIRIEC-France

Direction légale de la publication : Alain ARNAUD - Direction de la rédaction : Marcel CABALLERO



Si vous souhaitez
contribuer à alimenter les *Brèves du CIRIEC-France*



marcel.caballero@club-internet.fr

Les textes sont publiés sous la responsabilité de leurs auteurs
Ils peuvent être reproduits librement avec indication de la source