

RECHERCHE-ACTION



# L'innovation sociale et citoyenne au service du développement économique des territoires vers la transition écologique et solidaire

**Phase1 - Rapport final**  
Octobre 2022

**Laurent Fraisse**,  
sociologue, membre associé au Laboratoire Interdisciplinaire  
pour la Sociologie Économique (LISE)

*En collaboration avec :*

**Bruno Lasnier**, Délégué Général du Mouvement pour l'Économie Solidaire  
(MES), **Alice Oechsner de Coninck**, Coordinatrice Recherche Action au MES

*Avec les contributions de :*

**Jean-Baptiste Bazin** (ARDES), **Julien Boidin** (APES), **Patricia Coler** (UFISC),  
**Josette Combes** (MES France et RIPESS Europe), **Bérénice Dondeyne** (MES  
Occitanie), **Anne-Marie Flandrin** (APES), **Luc de Larminat** (OPALE), **Fanny  
Mollet** (ARDES), **Grégoire Pateau** (UFISC), **Fabrice Penasse** (PES21), **Lucile  
Rivera-Bailac** (OPALE)



# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b>	<b>2</b>	<b>PARTIE 2- RÉSULTATS</b>	<b>16</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>	<b>2.1 Tableau récapitulatif des 6 structures visitées</b>	<b>17</b>
<b>PARTIE 1 - OBJECTIFS DE LA RECHERCHE-ACTION ET ÉMERGENCE D'UNE COMMUNAUTÉ APPRENANTE</b>	<b>6</b>	<b>2.2 Les fiches de capitalisation</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Objectifs, calendrier et méthodes</b>	<b>6</b>	2.2.1 Qu'est-ce qu'une fiche de capitalisation?	19
1.1.1 Les objectifs de la recherche-action	7	2.2.2 Méthode	19
1.1.2 Calendrier des visites apprenantes, journée d'étude et séminaires transversaux	8	2.2.3 Des fiches réparties en 3 parties: de l'accompagnement des initiatives solidaires à la coopération territoriale, la coconstruction de l'action publique vers la transition écologique citoyenne	20
1.1.3 Méthodes de la recherche-action	10	<b>2.3 Vers un référentiel des métiers des réseaux de l'économie solidaire</b>	<b>22</b>
<b>1.2 L'émergence d'une communauté apprenante</b>	<b>12</b>	2.3.1 Au sein des réseaux associatifs de l'économie solidaire, l'organisation des richesses humaines se structure selon des schémas similaires	22
1.2.1 Interconnaissance, réflexivité collective et convivialité	12	2.3.2 Une future description des métiers par type de missions	23
1.2.2 Profils et participations	13		
1.2.3 Effets à court terme	14		
1.2.4 Effets d'apprentissage, coproduction de connaissances et capacités de transmission	15		

## **PARTIE 3 - QUELS ENJEUX ET RECOMMANDATIONS POUR DE FUTURES RECHERCHES-ACTION?**

**24**

### **3.1 Des enjeux à approfondir pour le MES et ses membres**

**24**

#### 3.1.1 Une perspective politique commune à retravailler sans cesse

24

*Repenser les droits à l'initiative et à la citoyenneté économique à partir des droits culturels*

25

*Articuler et revendiquer un droit à l'emploi, un droit à l'initiative et un droit à un revenu de base?*

26

*Des lieux intermédiaires et solidaires précarisés à l'heure des tiers lieux et autres PTCE*

27

*Faut-il que le MES renforce sa mission et une compétence de plaidoyer?*

27

*De l'animation territoriale à la coopération économique entre organisations*

28

*Quantifier les initiatives solidaires: intérêts et limites de la BDIS et du Transiscope à l'heure des réseaux sociaux*

29

#### 3.1.2 Des enjeux organisationnels largement partagés au sein des écosystèmes de l'ESS et de la transition écologique

30

*Des associations de petite taille face aux enjeux de gouvernance, d'organisation polyvalente du travail, de renouvellement des administrateur-ices et salarié-es et de stabilité économique*

30

*Entre gouvernances participative et professionnelle, mieux expliciter les processus de mise en débat de la stratégie associative et des modalités de prise de décision (et d'arbitrage)*

31

*Administrateur-ices et bénévoles d'une structure d'économie solidaire: une légitimité et des compétences politiques à acquérir*

34

*Transmission intergénérationnelle: à la recherche de la troisième génération de militants et salarié-es de l'économie solidaire?*

35

*Renouveler et stabiliser une organisation du travail polyvalente*

36

*Éléments pour un référentiel métiers des réseaux de l'économie solidaire: des accompagnateur-ices et animateur-ices plus que des entrepreneurs?*

37

*La mission de communication: diffusion de l'information, mise en récit et présence sur les réseaux sociaux*

37

## **CONCLUSION**

**38**

Liste des personnes ayant participé aux différentes rencontres de la phase 1:

40





# INTRODUCTION

Dans le cadre de son projet stratégique de 2019-2022, le Mouvement pour l'économie solidaire (MES) a défini l'innovation sociale et citoyenne au service du développement économique des territoires, comme un des chantiers prioritaires de coopération entre ses membres, pour accompagner la nécessaire transition écologique et solidaire de notre société.

Depuis plusieurs années, les réseaux membres du MES accompagnent ou participent à l'émergence d'actions innovantes à dimension économique à l'échelle des territoires avec un triple enjeu commun: la participation active des citoyen·nes, l'ouverture des projets à leurs parties prenantes et l'expérimentation concrète de nouvelles ingénieries: modèles économiques, méthodes de travail, alliances d'acteur·ices, parties prenantes... Ainsi, nos réseaux investissent les enjeux de la transition énergétique, des nouvelles mobilités, de l'habitat partagé, des circuits courts alimentaires, des nouvelles formes de solidarité et d'emploi, des droits culturels ou des communs... Leurs modes d'accompagnement visent à renforcer la capacité des citoyen·nes et des acteur·ices publiques et privées à coopérer au service de modèles de développement économique qui répondent aux enjeux spécifiques de chaque territoire. Cette mise en synergie à la fois des richesses humaines et des ressources locales favorise l'émergence d'initiatives construites collectivement qui s'inscrivent dans le développement local soutenable.

Pour autant ces expériences ne bénéficiaient pas jusqu'à présent, d'une capitalisation et d'une mise en commun au sein du mouvement à l'échelle nationale. À un moment où plusieurs actions émergent au niveau national: de l'étude-action «Dynamiques collectives de transition dans les territoires», du Labo de l'ESS, aux Fabriques à Initiatives ou aux Transitions, le MES a souhaité contribuer à alimenter ces démarches de ses expériences et de son

savoir-faire en lançant en janvier 2021 une Recherche-action *L'innovation sociale et citoyenne au service du développement économique des territoires vers la transition écologique et solidaire*, réalisée en partenariat avec le Collège d'Études Mondiales – Fondation de la Maison des Sciences Humaines (CEM-FMSH).

## **Le plan d'action de cette recherche action, élaboré collectivement, prévoit 3 phases de réalisation:**

- Phase 1: Capitalisation des outils et méthodes développés à travers les pratiques, construction d'une communauté «apprenante» d'accompagnateur·ices et d'une offre de service, à partir d'un cycle de 6 «visites apprenantes» de deux jours et de six journées de coopération d'échanges encadrées par un chercheur pour coconstruire la valorisation des savoirs.
- Phase 2: Expérimentation sur de nouveaux territoires, à partir de l'offre de service et des ressources capitalisées en phase 1 afin d'inscrire la démarche dans un cadre de formalisation et de diffusion de savoirs.
- Phase 3: Diffusion des travaux dans une logique de coopération et d'échange de savoirs avec l'ensemble des acteur·ices travaillant sur ce sujet pour nourrir, au-delà de notre réseau, un écosystème de transition écologique et solidaire des territoires. Mise en ligne d'une boîte à outils pédagogique.



Les financements acquis en 2020, auprès de la Fondation pour le Progrès de l'Homme, de la Fondation du Crédit Coopératif et du Fonjep-Recherche nous ont permis de réaliser entre janvier 2021 et juillet 2022 la phase 1 de la recherche action, dont voici le bilan.

Le premier constat qui ressort de ce bilan, c'est que cette recherche-action répond pleinement à un besoin d'interconnaissance et de coopération entre les membres du MES sur ce qui fait identité commune au sein du Mouvement. Cette identité se fonde sur une histoire collective de l'économie solidaire, un projet politique et des outils et méthodes qui permettent de le traduire en acte et en projets concrets.

Cette première phase nous a permis de mobiliser un nombre important d'administrateur-ices bénévoles, de salarié-es, de partenaires, favorisant les échanges entre les différentes structures membres associées à la recherche-action et ce, dans une logique d'interconnaissance, de mise en commun et de formation collective. Elle a également facilité la construction d'un groupe d'accompagnateur-ices inscrites dans une logique de «communauté apprenante», qui ont participé tout au long de cette phase à la capitalisation des outils et méthodes issues de nos pratiques. Outre la montée en compétence et en réseaux des participant-es, la démarche dite «apprenante» a donné lieu à la coproduction de connaissances et à une réflexion sur leur transmission. Le rapport présente sous forme de fiches de capitalisation les connaissances acquises et partagées pour accompagner, de l'émergence d'initiatives solidaires à la coopération territoriale, la co-construction de l'action publique et la transition écologique citoyenne.

Au-delà de ces premières fiches, au cours de cette première phase, sont apparues 2 nouvelles pistes d'approfondissement à prendre en compte au cours des 2 prochaines phases: d'une part en interne, il semble nécessaire de renouveler les échanges de pratiques, comme puissant moyen d'amélioration de nos savoir-faire et d'autre part, leur diffusion publique pour enrichir les pratiques d'autres acteur-ices de la transition, du développement local et de la coopération territoriale.

La publication de ce bilan constitue une étape essentielle pour rendre compte des résultats acquis afin de les partager avec l'ensemble des parties prenantes au sein du mouvement et avec ses partenaires. Elle permettra une réflexion stratégique partagée entre les membres sur la manière de poursuivre cette recherche coopérative et sur les enjeux de transmission des connaissances qu'elle produit. À la place de la sixième visite apprenante programmée initialement, c'est une résidence de 3 jours qui est organisée à la Bergerie de Villarceaux (ecolieux d'Île-de-France) avec l'ensemble de la communauté apprenante (une vingtaine de personnes) et ayant pour objectifs de conforter et agrandir la communauté et traduire le présent rapport et les fiches en une mallette pédagogique.

# PARTIE 1

## Objectifs de la recherche-action et émergence d'une communauté apprenante

### ••• 1.1 OBJECTIFS, CALENDRIER ET MÉTHODES

Le projet de recherche action «L'innovation sociale et citoyenne au service du développement économique des territoires vers la transition écologique et solidaire» a été élaboré en 2020 par Bruno Lasnier dans le cadre d'un chantier de coopération du MES et coconstruit avec Jean-Louis Laville et Laurent Fraisse, chercheurs au collège d'études mondiales Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme ( FMSH ) .

Grâce à l'obtention de Financements de la part de la Fondation du Crédit Coopératif et de la Fondation pour le Progrès de l'Homme, cette recherche-action a commencé progressivement, pour cause de confinement, en avril 2021, date de recrutement par le MES de la coordinatrice, Alice Oechsner de Coninck dans le cadre d'un Fonjep-Recherche qui finance partiellement son poste.

#### Les objectifs affichés dans le projet étaient les suivants:

- La **capitalisation, valorisation et diffusion des savoirs et méthodes** développés par les structures territoriales et thématiques du MES sur le champ de la coopération territoriale.
- La construction d'une **communauté apprenante**.
- La **diffusion et la confrontation des résultats** de la recherche-action avec les acteurs et réseaux travaillant sur l'ESS, la coopération territoriale et la transition écologique.
- La construction **d'une offre de services et expérimentation** sur de nouveaux territoires.

## ••• 1.1.1 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE-ACTION

Au regard des actions réalisées, les deux premiers objectifs ont largement été remplis: **14 fiches de capitalisation** ont été élaborées à partir d'échanges et de mise en perspective des pratiques (partie 2) et une **communauté apprenante d'une cinquantaine de participant-es** a émergé. La confrontation des résultats avec les autres réseaux de l'ESS a été en partie conduite puisque les fiches de capitalisation situent les savoirs et pratiques des membres du MES par rapport aux conceptions dominantes de l'ESS en matière d'accompagnement et de coopération territoriale. Le comité de pilotage (septembre 2021), un atelier organisé lors du forum ESS de Niort (octobre 2021) et une journée d'étude (décembre 2021) ont été l'occasion d'une **présentation et d'un partage des premiers résultats avec des partenaires du MES**. Un membre de la communauté apprenante accompagne l'expérimentation d'une Fabrique

de la Transition à Arras en Hauts-de-France et la coordinatrice de la recherche action a accompagné le territoire de Nantes dans le cadre du projet Territoires d'expérimentation du Mouvement des Colibris et du Collectif pour la Transition Citoyenne. Pour autant, une discussion à la fois plus ouverte et plus suivie, reste à conduire, ce qui suppose une visibilité et une diffusion plus large des résultats de l'étude. Pour cela, une synthèse du présent rapport a été publiée fin 2022 et est diffusée progressivement auprès de partenaires potentiellement intéressé-es depuis.

Enfin, le rapport esquisse dans la troisième partie, des recommandations pour de futures recherches-actions en pointant une série d'enjeux externes et internes au MES sur lesquels il y a des besoins émergent de connaissances ou de formations.





## ••• 1.1.2 CALENDRIER DES VISITES APPRENANTES, JOURNÉE D'ÉTUDE ET SÉMINAIRES TRANSVERSAUX

### Le Montage du Projet, de décembre 2019 à mars 2021

Le projet de recherche action a été élaboré lors de l'Atelier *L'innovation sociale et citoyenne au service du développement des territoires*, dans le cadre du Séminaire «Coconstruire l'économie solidaire» organisé par le MES les 3 et 4 décembre 2019.

Suite à ce séminaire, un groupe de travail d'une dizaine de personnes issues du Mouvement s'est constitué et un partenariat a été coconstruit avec Jean Louis Laville de la FMSH pour concevoir le projet de Recherche action et trouver les partenaires financiers et opérationnels.

Ce groupe s'est réuni régulièrement à partir d'un **premier Comité de Pilotage organisé à la Maison des Sciences de l'Homme le 13 janvier 2020**, suivi de rencontres avec le Réseau des Territoires pour l'Économie Solidaire (RTES), le Labo de l'ESS, la Fondation Crédit coopératif, l'association de soutien aux fabriques de la Transition (...) en février 2020. Stoppé par la première période de confinement lié à la pandémie du COVID (17 mars au 11 mai 2020), le projet été relancé le 9 juin 2020: finalisation de la demande de financement auprès des Fondations, puis construction du plan d'action du projet de recherche, travaillé collectivement lors des réunions du 2 septembre et 28 octobre 2020 et le 5 février 2021 (nouvelle interruption due au 2ème confinement du 30 octobre au 15 décembre 2020).

#### Ces réunions ont permis de:

- Formaliser le partenariat MES/ FMSH-CEM,
- Obtenir le financement de la phase 1
- Préparer l'embauche de la Coordinatrice
- Sécuriser les engagements des structures candidates pour accueillir les visites apprenantes (APES, ARDES, PES21, MES Occitanie et UFISC)
- Préfigurer la communauté apprenante avec identification des personnes qui seront amenées à participer à l'action et en particulier aux visites.



## Le calendrier de la phase 1 de la recherche action

- 29/03/2021  
**Réunion de présentation au groupe «Communauté apprenante»** du plan d'action, de la coordinatrice embauchée à compter du 1 avril 2021, et la constitution du comité de pilotage (juste avant le dernier confinement du 3 avril au 3 mai 2021)
- 19/04/2021  
**Séminaire interne à la communauté apprenante** pour partager les premières représentations et poser les principes d'organisation des premières visites apprenantes
- 25/05/2021  
**Séminaire de travail** pour finaliser l'organisation des visites apprenantes
- [1<sup>er</sup> et 2 juillet 2021](#)  
**Visite apprenante à l'ARDES à Caen, Calvados**
- [12 et 13 juillet 2021](#)  
**Visite apprenante au PES21 à Dijon, Côte-d'Or**
- [6 et 7 septembre 2021](#)  
**Visite apprenante à l'APES à Lille dans les Hauts de France**
- 27/09/2021  
**Comité de pilotage** de la recherche action à la Maison des Sciences de l'Homme
- 12/10/2021 et 8/11/2021  
**1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> séminaires de capitalisation** sur les 3 premières visites apprenantes
- 24/11/2021  
**Séminaire de préparation de la Journée d'étude acteur-ices chercheur·ses** et réseaux de collectivité locales
- 03/12/2021  
**Journée d'étude acteur-ices, chercheur·ses** et partenaires
- [du 10 au 13 janvier 2022](#)  
**Visite apprenante au MES Occitanie à Toulouse et dans le Couserans**
- 28/02/2022  
**Séminaire de réflexion sur la coconstruction des livrables**
- [22/03/2022 et 23/03/2022](#)  
**Visite apprenante de l'UFISC et d'OPALE à Paris et St Ouen**
- 29/03/2022  
**Bilan du cycle des visites** et lancement du travail sur l'écriture des fiches
- 20/06/2022  
**Finalisation du rapport**, bilan de la phase 1 et perspectives phase 2
- 12/07/2022 et 21/07/2022  
**Réflexion** sur les éléments de construction de la phase 2

### Au total

- 1 comité de pilotage
- 5 visites apprenantes
- 5 séminaires réflexifs et 5 réunions de travail
- 1 journée d'étude acteurs, chercheurs partenaires

### ••• 1.1.3 MÉTHODES DE LA RECHERCHE-ACTION

Plusieurs raisons nous ont conduits à parler de recherche-action, voire de **recherche-action participative** plutôt que d'étude ou d'enquête. La première est **que les membres du MES ont pris une part active aux différentes étapes** de celle-ci: élaboration de la proposition initiale; conception et organisation des visites apprenantes; recueil d'informations par prises de note partagées et de documents; animation et restitution de groupes de travail, mise en place d'un «wiki» (<https://radist.le-mes.org/>); commentaires et relectures du rapport final. Autrement dit, la production de connaissances n'a pas été le fruit d'un-e chercheur-se externe au mouvement de l'économie solidaire à partir d'un dispositif d'observation et d'analyse sur lequel les acteur-ices n'ont pas prise.

La recherche-action considère que les membres du MES ont **une réflexivité forte sur leurs pratiques** en particulier et sur l'ESS en général. Iels sont en capacité de participer activement à une enquête et à alimenter le débat public de leur réflexion. Critiquant la **coupure entre «expert-es» et «profanes»**, la recherche-action se veut participative car elle considère à priori tou-tes les participant-es comme des **coproducteur-ices de connaissances**. De ce point de vue, les chercheur-ses n'ont pas de position de surplomb mais ont un rôle de tiers extérieur qui vise à questionner, mettre en perspective et accompagner les réflexions des acteur-ices sur leur positionnement et leur savoir-faire.

De ce point de vue, Laurent Fraisse et Jean-Louis Laville, peuvent être qualifiés de **sociologues engagés** dans l'ESS depuis des années et sympathisants du Mouvement d'économie solidaire avec lequel ils coopèrent depuis sa fondation. Aussi, ils ne revendiquent pas, dans ce cas de figure, une neutralité axiologique chère à Max Weber. Néanmoins, l'accumulation sur plusieurs décennies de travaux et d'articles sur l'ESS en France et en Europe ont permis **de mettre en perspective les informations recueillies et les réflexions collectives** tant sur le plan historique (histoire de l'économie solidaire) que par comparaison d'autres pratiques exercées par d'autres organisations et acteur-ices qui composent l'ESS en France et en Europe.

In fine, les registres de la recherche-action pratiqués relèvent plus d'une approche pragmatique et délibérative (Lewin, Dewey) que radicale et émancipatrice au sens où **les postures et rôles entre chercheur-ses et acteur-ices ne sont pas indifférenciés**. Si lors des visites apprenantes, le-la chercheur-se se trouve dans une situation d'être un-e participant-e parmi d'autres, la formalisation écrite des réflexions collectives intermédiaires comme la structuration du rapport final a principalement incombé au chercheur. Si la connaissance produite sert la cause du mouvement d'économie solidaire, le chercheur aide à la formulation de critiques constructives pointant aussi les décalages entre valeurs, pratiques et moyens.





Ces principes épistémologiques rappelés, les **méthodes adoptées ont été hybrides et pragmatiques** mixant visites apprenantes, travail en ateliers et groupes, séminaires transversaux et échanges avec des partenaires extérieurs. Si les visites apprenantes se sont avérées une démarche convaincante d'interconnaissances s'appuyant sur des **méthodes d'animation issues de l'éducation populaire**, les recueils d'informations et discussions qu'elles ont permises n'ont pas toujours donné lieu à la réflexivité collective attendue. Cela tient à la fois à la disparité de profils et d'implication des participant-es à la communauté (cf. partie 1.2), à la difficulté à tenir des temps de synthèse à chaud en fin des visites et à des séminaires transversaux trop irréguliers pour permettre une réelle analyse conjointe des matériaux empiriques.

Fort de ces constats, des améliorations méthodologiques sont facilement envisageables. Pour autant, elles n'auront de sens que si le format et l'économie de la recherche-action sont précisés. Par exemple, le format et le statut de l'écrit comme support essentiel de la production et diffusion des connaissances produites a été ici et là interrogé. Des **formats plus communicants et ou plus accessibles à un panel plus large d'intelligences qu'un rapport écrit** - des vidéos, des illustrations de débats par dessins (facilitation graphique en direct d'un événement), des techniques graphiques (bande dessinées, diagrammes, schémas logiques...), des supports numériques de diffusion, des jeux construits pour transmettre etc. - ont été discutés. Au-delà de la formalisation et de la diffusion des savoirs, la dimension recherche aussi utile soit-elle ne saurait servir de palliatif à d'autres besoins légitimes du MES en matière d'interconnaissance, de formation ou d'animation de réseau. Sur l'économie de la recherche-action, une des limites tient aux temps consacrés par les membres du MES à la recherche. Participative, la recherche-action sollicite un temps réflexif non négligeable pour des administrateur-ices et salarié-es de petites et moyennes organisations qui ont leurs propres priorités et impératifs. D'où une implication inégale. Rémunérer une partie de la participation (sur des tâches d'organisation, d'animation ou d'écriture) des acteur-ices est une possibilité évoquée.

## ••• 1.2 L'ÉMERGENCE D'UNE COMMUNAUTÉ APPRENANTE

À travers les cinq visites apprenantes, les séminaires transversaux et la journée chercheur-ses-acteur-ices, la recherche-action a permis l'émergence d'une communauté apprenante.

### ••• 1.2.1 INTERCONNAISSANCE, RÉFLEXIVITÉ COLLECTIVE ET CONVIVIALITÉ

La recherche-action a révélé les **besoins d'interconnaissance internes au MES**. Pour plusieurs participant-es, les visites apprenantes mais aussi les événements ont été l'occasion d'échanger pour la première fois avec des membres dont iels avaient entendu-es parler sans avoir eu l'occasion de les rencontrer.

À de nombreuses reprises lors des visites apprenantes, il s'est produit un **effet miroir et une reconnaissance réciproque** entre participant-es des pratiques et des situations vécues sur plusieurs aspects:

- ✓ Concernant l'élan à l'origine de la création des structures, les trajectoires militantes et professionnelles des membres.
- ✓ Sur les postures et les conceptions des métiers exercés et des savoir-faire développés.
- ✓ Au regard de nombreuses problématiques partagées sur l'accompagnement et l'animation territoriale, le positionnement par rapport aux CRESS, la culture du réseautage, l'enjeu de faire mouvement, l'articulation entre engagement et professionnalisation, etc.

Les visites apprenantes ont été aussi révélatrices d'un **collectif MES et d'une identité commune en construction**:

- ✓ Une appétence pour le débat collectif qui a conduit à plusieurs reprises à interroger les pratiques de terrain au regard des enjeux de transformation sociale possibles et souhaitables. Autant d'indices de la dimension politique du MES.
- ✓ L'interconnaissance a été facilitée par un espace d'expression convivial et bienveillant. Chaque participant-e peut poser ses questions et doutes, faire valoir ses expériences et solutions mais aussi parfois faire valoir son humour, pousser une chansonnette ou préparer un repas.
- ✓ Les codes relationnels et sociaux sont relativement proches. Une culture commune souvent tacite s'est affirmée au fil des rencontres entre administrateur-ices et salarié-es les plus expérimenté-es.

Reste que cette identité commune nécessite d'être mieux partagée et capitalisée, que ce soit à travers des temps de formations ou d'événements, nous verrons dans la partie 3 de ce rapport, qu'elle constitue un enjeu important en interne au Mouvement.

## ••• 1.2.2 PROFILS ET PARTICIPATIONS

En un peu plus d'une année, la recherche-action a mobilisé près d'une **cinquantaine de bénévoles, salarié-es et adhérent-es du MES** et ce, sans compter les partenaires invité-es lors des visites apprenantes, comité de pilotage ou journée d'étude. Pour le détail des participant-es, voir le tableau en annexe de ce rapport.

La participation a été inégale. Si **les 3 coordinateur-ices de la recherche-action** (Alice OECHSNER de CONINCK, Bruno LASNIER et Laurent FRAISSE) ont été présent-es à quasiment tous les évènements, il est possible de distinguer des groupes selon la régularité de leur participation:

- Un **noyau de 6 participant-es** (Fabrice PENASSE / PES21, Fanny MOLLET / ARDES, Julien BOIDIN et Anne-Marie FLANDRIN / APES, Grégoire PATEAU / UFISC, Bérénice DONDEYNE / MES Occitanie) **a participé à plus de 3 évènements**. Iels ont été les organisateur-ices d'au moins une visite apprenante, présent-es lors de plusieurs séminaires transversaux et des interlocuteur-ices dans le processus de discussion et de validation de ce rapport.
- Un second groupe composé de **8 participant-es** (Malika, Julie, Monique, José, Guillaume, Natacha, Luc) **ont été présent-es à au moins 2 évènements**.
- Enfin, un dernier groupe d'une soixantaine de participant-es constitué de bénévoles, salarié-es usager-es ou partenaires rencontrés lors de la visite de leur structure.

À ce stade, une centaine de personnes ont participé à un évènement de la recherche action.

Les profils des participant-es sont aussi riches d'enseignements. Outre l'équipe d'animation du MES national, il est possible de distinguer des dirigeant-es/responsables salarié-es de structures territoriales du MES, des salarié-es/chargé-es de mission moins expérimenté-es, quelques bénévoles-administrateur-ices et des membres-adhérent-es des structures. Il est intéressant de noter la dimension formative de la recherche-action puisque plusieurs jeunes salarié-es récemment embauché-es ainsi que des bénévoles plus ou moins familier-es avec l'économie solidaire ont activement participé.

L'accent mis sur les structures territoriales du MES a eu pour effet l'absence des administrateur-ices et salarié-es de têtes de réseaux ou fédérations thématiques membres du MES: MIRAMAP, Artisans du Monde, CNLRQ (...). Seules l'UFISC et OPALE ont participé à la recherche action, ce qui limite les observations concernant les réseaux thématiques nationaux et la dynamique collective qui aurait pu s'en dégager, mais ouvre d'autres perspectives d'échanges.

Les membres fondateur-ices des structures territoriales mais aussi certains membres du CA du MES ont participé en pointillé, limitant les effets de transmission de l'histoire (interne à leur structure ou commune au mouvement) à la seule visite apprenante de leur structure.





### ••• 1.2.3 EFFETS À COURT TERME

Pendant les rencontres, en particulier les visites apprenantes, des contacts ont été pris spontanément pour discuter d'un sujet spécifique partagé.

Nous avons aussi pu constater que rapidement à l'issue des visites, certaines de ces prises de contact ont été suivies de rencontres téléphoniques bilatérales. Il a alors été question d'échanges de pratiques, des demandes d'acculturation sur des expertises spécifiques (ex: Territoires Zéro Chômeur, la participation à la Fabrique des Transitions, la Production Locale Utile Soutenable et Solidaire...) ou encore des retours d'expériences plus approfondis que ce qui avait pu être échangé lors des visites elles-mêmes.

Enfin, que cela ait été partagé directement pendant les visites apprenantes ou lors des séminaires réflexifs ou à posteriori pendant l'écriture du présent rapport, **les vertus du travail en réseau ont été plus précisément consciencées** et largement éprouvées. Qu'il s'agisse du dirigeant en

difficulté de recrutement qui trouve une oreille attentive auprès d'un-e pair-e, du-de la chargé-e de mission qui peut échanger sur les freins qu'il rencontre dans ses pratiques avec un-e collègue, ou d'un-e administrateur-ice qui entend plus clairement le-la technicien-ne d'un autre territoire exprimer ses attentes, dans chacune de ces situations, **rompre l'isolement des acteur-ices constitue un soulagement, prévient un risque psycho-social ou remotive** une personne au bord de la lassitude. Probablement d'autant plus après la crise du Covid et les confinements, chacun-e semble évaluer, à quel point **les relations humaines régulières**, en interne aux structures et dans les espaces intermédiaires privilégiés que constituent les réseaux de paires, **sont nécessaires à la confiance en soi et dans son équipe**. Et cette confiance est un ingrédient majeur des dynamiques collectives à l'échelle de la structure comme du territoire.

## ••• 1.2.4 EFFETS D'APPRENTISSAGE, COPRODUCTION DE CONNAISSANCES ET CAPACITÉS DE TRANSMISSION

Les visites ont à l'évidence permis un **partage d'expériences, de pratiques et de connaissances** par des temps de **réflexivité collective**, des **questionnements** partagés sur les **initiatives visitées**, des mises en situation d'accompagnement sur des cas concrets (accélérateurs de projets au profit des membres et ou des adhérent-es des membres), du travail en groupe, des restitutions créatives, etc.

La formalisation et capitalisation écrites des savoirs ont fait l'objet de **présentations, de discussions collectives et de relectures** par le «noyau dur» de la communauté apprenante sans que l'on puisse pour autant parler de coécriture du rapport final.

À ce stade, il est difficile d'évaluer le degré d'appropriation individuelle et collective des connaissances coproduites. Pour cela, des mises en situation concrètes sous forme de prise de parole publique, d'animation de groupes thématiques, de formation, de transferts de savoirs ou d'écriture de prise de position ou de projets communs permettraient d'apprécier l'utilité des fiches de capitalisation.

Par ailleurs, l'identification des personnes de la communauté apprenante à même de partager et transmettre telle ou telle connaissance capitalisée au regard de ses expériences et de ses compétences reste à faire. Cette étape est la condition pour que le MES envisage une phase 2 de la recherche-action et puisse agir collectivement sur d'autres territoires. En résumé, la communauté apprenante est à consolider et à élargir. Elle n'est pas encore une «communauté d'expert-es» à même d'accompagner à plusieurs d'autres territoires.

Enfin, l'inégale participation des membres du CA du MES à la recherche-action pose la question de l'appropriation stratégique des enjeux soulevés par celle-ci tant au niveau du positionnement du MES dans les écosystèmes nationaux et locaux de l'ESS que sur la priorisation des enjeux repérés (partie 3).

En conclusion, un travail d'appropriation et de diffusion des résultats interne au MES et à ses membres sur la base de supports d'animation ludiques, pédagogiques et participatifs est nécessaire ainsi qu'une confrontation plus systématique des résultats avec d'autres réseaux afin d'envisager les modalités d'un transfert externe.

Des temps de restitution collectifs en interne avec les administrateur-ices ont eu lieu lors de chaque réunion du conseil d'administration de septembre à décembre 2022 pour travailler cette appropriation.



# PARTIE 2

## Résultats

	MES Occitanie
Valeurs	Economie solidaire, utilité sociale, citoyenneté économique, développement local, droit à l'initiative
Missions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser et former à l'économie solidaire</li> <li>• Accompagner des projets collectifs d'utilité sociale et des entrepreneur-es sociaux-ales</li> <li>• Organiser le Forum annuel Régional de l'Economie Sociale et Solidaire en Occitanie</li> <li>• Animer et structurer un mouvement d'initiatives solidaires, en particulier celles visant la transition écologique et solidaire</li> <li>• Accompagner les collectivités qui souhaitent encourager la citoyenneté économique</li> <li>• Co-auditer et co-évaluer l'utilité sociale/impact social des organisations ESS</li> </ul>
Bénévoles, salarié-es et adhérent-es	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 bénévoles (FRESS)</li> <li>• 10 administrateur-ices</li> <li>• 2 salarié-es</li> <li>• 3 personnes en service civique</li> </ul>
Budget	97 000 euros
Principaux financeurs	Auto-financement en réalisation de prestation, CD31, Ville de Toulouse, Toulouse Métropole, Europe (Erasmus) Fondation Carasso, État
Lieu d'implantation et rayonnement géographique	Région Occitanie



## ••• 2.1 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES 6 STRUCTURES VISITÉES

	UFISC	OPALE
	Droits culturels, citoyenneté économique, économie solidaire, coopération	Utilité sociale, accompagnement collectif
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIVERSITÉ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer un argumentaire commun sur les droits culturels et la diversité culturelle</li> <li>• Faire valoir le(s) tiers secteur - initiatives citoyennes - société civile - économie solidaire - de la culture</li> </ul> </li> <li>• TRAVAIL <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la qualité et la consolidation des emplois dans le champ culturel</li> <li>• Adapter et renforcer la protection sociale et la dignité des personnes</li> <li>• Accompagner les entreprises collectives de l'ESS dans le champ culturel</li> </ul> </li> <li>• COOPÉRATION <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopérations territoriales et projets culturels de territoire, coopérations et coconstructions des politiques publiques</li> <li>• Structuration régionale et coopérations interdisciplinaires et intersectorielles</li> </ul> </li> <li>• MÉTHODE &amp; MOYENS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution à la structuration et à la coconstruction des politiques et cadres normatifs</li> <li>• Construction de discours, de recherche &amp; développement, de valorisation et d'observations</li> <li>• Appui, accompagnement et production de ressources</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre de Ressources Culture pour le Dispositif Local d'Accompagnement (CRDLA): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à la définition, à la mise en œuvre, à l'évaluation de politiques culturelles publiques</li> <li>• Production d'outils</li> <li>• Réalisation d'études et d'enquêtes statistiques</li> <li>• Accompagnement de projets</li> <li>• Formation</li> <li>• Organisation et animation de rencontres professionnelles</li> <li>• Publications</li> <li>• Pôle ressources culture et ESS: études, enquêtes, accompagnement, ressources</li> </ul> </li> <li>• PRINCIPES D'INTERVENTION <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser le fonctionnement des associations culturelles en partant d'expériences de terrain qui animent les territoires, cherchent à réduire les inégalités, visent l'accessibilité à tou·tes.</li> <li>• Croiser les approches économiques et sociales.</li> <li>• Valoriser les « bonnes pratiques » auprès du plus grand nombre pour favoriser leur essaimage.</li> <li>• Coopérer avec les secteurs du social, de la finance solidaire, de l'insertion, de l'environnement...</li> <li>• Respecter les valeurs de concertation, transparence, réciprocité, vigilance et tolérance.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 fédérations et syndicats employeur·ses adhérent·es</li> <li>• 40 administrateur·ices</li> <li>• 5 salarié·es, plus de 2 500 structures culturelles sur les territoires (adhérentes des organisations membres de l'Union)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 membres du bureau</li> <li>• 14 administrateur·ices</li> <li>• 6 salarié·es</li> </ul>
	400 000 euros	500 000 euros
	État : ministère de la culture, ANCT, Fonds européens: Feader	Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, Caisse des Dépôts, Ministère de la Culture - Fonds Social Européen (en lien avec l'Avisé, Agence de valorisation des Initiatives Socio-Economiques).
	National / secteur culturel	Nationale / DLA culturel





	ARDES	APES	PES21
Valeurs	Citoyenneté économique, alternatives au « tout marché », utilité sociale	Coopération (territoriale), utilité sociale, transition environnementale, pouvoir d'agir des habitant-es, citoyenneté économique	Droit à l'initiative, utilité sociale, innovation sociale, transition écologique, égalité et diversité
Missions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation et formation à l'économie solidaire</li> <li>• Accompagnement de projets collectifs d'économie solidaire</li> <li>• Animer et structurer un mouvement d'initiatives solidaires</li> <li>• Accompagner les collectivités qui souhaitent encourager la citoyenneté économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser l'économie solidaire (représentation, coopération, local/international)</li> <li>• Appuyer les initiatives solidaires (sensibilisation/valorisation, animation territoriale, démarche progrès)</li> <li>• Recherche et développement (utilité sociale, économie de la fonctionnalité, monnaies locales, logement/énergie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement à la création et à la reprise d'entreprises de l'ESS</li> <li>• Accompagnement des territoires</li> <li>• Accompagnement à l'innovation</li> <li>• Sensibilisation et formation à l'ESS</li> </ul>
Bénévoles, salariés et adhérent-es	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 administrateur-ices</li> <li>• 4 salarié-es</li> <li>• Une cinquantaine d'adhérent-es</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 23 administrateur-ices</li> <li>• 13 salarié-es</li> <li>• 170 adhérent-es</li> <li>• 2 000 destinataires direct-es</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 bénévoles</li> <li>• 10 administrateur-ices</li> <li>• 7 salarié-es</li> </ul>
Budget	200 000 euros	640 000 euros	385 000 euros
Principaux financeurs	Région Normandie, Etat, prestations (collectivités, DLA, Formation)	Région Hauts-de-France, Etat, Collectivités locales, Fonds européens, prestations (dont formations)	Conseil Régional Bourgogne Franche Comté, Etat (DIRECCTE, CDC, ADEME), Ville de Dijon, Conseil Départemental, Côte d'Or, Banque Populaire, Bourgogne Franche Comté
Lieu d'implantation et rayonnement géographique	Caen et la Normandie	Lille et les Hauts-de-France	Dijon, Côte d'Or et Bourgogne Franche-Comté

## ••• 2.2 LES FICHES DE CAPITALISATION

### ••• 2.2.1 QU'EST-CE QU'UNE FICHE DE CAPITALISATION?

L'objectif de la présente recherche-action était d'échanger et de formaliser collectivement des postures et savoir-faire plus ou moins tacites, souvent appris sur le terrain au croisement de savoirs expérimentiels et experts sur des enjeux et thématiques identifiés comme stratégiques par les acteur·ices de l'économie solidaire: l'innovation sociale, la citoyenneté économique, la coopération territoriale, la transition écologique, etc.

Ces fiches visent donc à **rendre partageable les savoir-faire** repérés lors des visites apprenantes et jugés suffisamment récurrents dans les missions et documents ressources des structures territoriales du MES. Les fiches répondent au besoin de **mieux spécifier les conceptions et pratiques des acteur·ices et réseaux de l'économie solidaire** au regard de notions souvent devenues courantes, voire parfois galvaudées, dans les discours sur l'ESS. Ce qui pouvait être des marqueurs identitaires de l'économie solidaire au début des années 2000, l'ancrage territorial et l'utilité sociale des activités, l'hybridation des ressources, le développement local durable sont aujourd'hui des notions largement partagées dans les écosystèmes territoriaux de l'ESS.

### ••• 2.2.2 MÉTHODE

L'écriture des fiches s'est déroulée de février à juin 2022 selon un **processus itératif**. Des **thématiques** ont été proposées et validées lors du séminaire transversal du 17 février 2022. Une première écriture de la **structure et du plan détaillé des fiches** a été effectuée à partir des informations recueillies lors des 5 visites apprenantes (prises de note, documentation sur les actions présentées, rapports d'activités, sites internet des membres du MES, etc.). Les savoir-faire repérés et capitalisés sont **mis en perspective** au regard de la **littérature professionnelle et académique sur l'ESS**. Une fois rédigée une première version, celle-ci a fait l'objet **d'entretiens individualisés** avec les responsables des structures du MES pour recueillir leurs commentaires, exemples et documents ressources. Leur finalisation a fait l'objet d'une présentation lors d'un ultime séminaire en juillet 2022.

Chaque fiche est structurée en quatre rubriques:

- **Contexte et enjeux** situent la période d'émergence de la notion, les enjeux de société ou pour l'ESS auxquels elle répond, les éventuelles controverses qu'elle suscite.
- **Définition** propose de définir la notion en faisant référence, soit à une ou deux publications académiques, soit aux expertises dominantes dans le milieu de l'ESS, sachant qu'il ne s'agit pas de faire une revue de la littérature. Le sens attribué aux notions étant parfois ambivalent et pouvant donner lieu à des appropriations multiples selon les périodes, les jeux d'acteur·ices ou les contextes locaux, plusieurs conceptions sont parfois présentées.
- **Conceptions et pratiques du MES** visent à mieux caractériser et positionner les valeurs et savoir-faire des acteur·ices du MES par rapport aux discours, dispositifs et expertises qui structurent chacune des notions.
- **Exemples/illustrations et références** renvoient à un focus sur telle ou telle pratique emblématique d'un·e membre du MES ainsi qu'aux publications citées et aux documents ressources permettant au lecteur·ice d'approfondir la thématique abordée.

## ••• 2.2.3 DES FICHES RÉPARTIES EN 3 PARTIES: DE L'ACCOMPAGNEMENT DES INITIATIVES SOLIDAIRES À LA COOPÉRATION TERRITORIALE, LA COCONSTRUCTION DE L'ACTION PUBLIQUE VERS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE CITOYENNE

### Les fiches ont été regroupées en trois sous-parties:

- Appui à l'émergence et au développement d'initiatives d'économie solidaire
- Coopération territoriale, coconstruction de l'action publique et innovation sociale
- Exemples d'expérimentations

Revenir dans une première partie sur **l'accompagnement et la valorisation des initiatives solidaires** qui ont constitué le cœur des missions et pratiques historiques des associations, agences et pôles locaux d'économie solidaire est rapidement apparu incontournable, même si ce n'était pas l'objet premier de la recherche-action. Trois raisons ont motivé ce parti pris. D'abord, la **nécessité de définir une notion d'initiative solidaire, citoyenne ou locale**, souvent utilisée par les acteur-ices et réseaux de l'économie solidaire pour se différencier de l'accompagnement à la création d'entreprises fussent-elles sociales. Ensuite, parce que les écosystèmes de l'accompagnement en ESS se sont densifiés, spécialisés et technicisés depuis 20 ans et obligent les structures locales du MES à **mieux faire valoir leur conception et pratique d'accompagnement par rapport à des dispositifs de plus en plus formatés**. Enfin, le soutien aux initiatives solidaires renvoie à des **enjeux et méthodes de valorisation, comptabilisation et de diffusion** qui invitent les acteur-ices et réseaux de l'économie solidaire à expérimenter des méthodes alternatives à la production de statistiques et à la mesure d'impacts: mises en récit et cartographie des initiatives, témoignages écrits et vidéos d'acteur-ices, etc. Dans cette perspective, les **démarches progrès de valorisation de l'utilité sociale** des initiatives mises en œuvre par plusieurs membres du

MES apparaissent dans leur conception comme dans leur méthode comme un marqueur identitaire et une expertise partagée qui se démarquent de l'économie à impact qui tend à banaliser et invisibiliser les pratiques solidaires.

La deuxième sous-partie aborde, sous le chapeau **d'animation territoriale**, le travail de mise en lien et en réseau de porteur-ses de projets, représentant-es locaux-ales de l'ESS, d'élu-es et de technicien-nes des collectivités locales, de responsables de dispositifs d'accompagnement et de financements, d'expert-es et de chercheur-ses, etc. Les savoir-faire et compétences d'animation territoriale complètent les missions d'accompagnement des initiatives et constituent les conditions nécessaires pour **se situer et agir dans les écosystèmes locaux de l'ESS**. L'enjeu politique n'est pas mince pour les structures locales du MES puisqu'il s'agit de passer d'un enjeu de reconnaissance de l'économie solidaire et de l'accompagnement d'initiatives à celui de **transformation de l'économie locale notamment en rendant les territoires plus solidaires et durables**. Aussi les débouchés de l'animation territoriale sont multidimensionnels. Économiques par l'impulsion de **coopérations territoriales** entre acteur-ices de l'ESS et ceux du territoire. Politiques par la **coconstruction des politiques locales de l'ESS**. Citoyens par la **mise en mouvement** des porteur-ses de projets et des partenaires **autour d'un récit partagé du territoire**. Créatifs par **l'expérimentation collective et l'innovation citoyenne**. Écologiques par la création d'alliances et de synergies entre acteur-ices et réseaux de l'économie solidaire et ceux de la **transition écologique citoyenne**.

Enfin, une **troisième sous-partie**, ne contenant lors de la rédaction du présent rapport qu'une seule fiche, vise à recueillir **des exemples d'expérimentations**, fruits de cette créativité collective. Elles sont souvent en elles-mêmes des innovations sociales, nées et ou incubées, dans les réseaux de l'économie solidaire. Cette dernière partie a vocation à s'enrichir rapidement, notamment au cours de la phase 2, illustrant alors concrètement ce que peut produire un réseau mature de l'économie solidaire.

Cet agencement des fiches, figure en quelque sorte le **cheminement de maturation des réseaux d'initiatives solidaires**, où il apparaît clairement, qu'ils sont à la base de dynamiques collectives à plusieurs échelles.

Ainsi, la première partie des fiches présente **les initiatives solidaires et leur mise en réseau, un mode de structuration qui crée des espaces à échelle humaine** où des personnes physiques se connaissent et se reconnaissent, nourrissent la confiance qui les unit, créent des éléments

de structures collectives, expérimentent ensemble, observent leurs pratiques et en extraient de nouveaux savoirs... **Lorsque ces réseaux** arrivent à une certaine maturité, ils **opèrent en synergie**, ils ont alors suffisamment d'énergie créatrice **pour déployer leurs savoir-faire dans leur environnement**, comme insuffler des dynamiques de coopération sur les territoires, transmettre des postures de coopération, faire émerger des modèles économiques alternatifs et solidaires, favoriser la citoyenneté économique et la prise de conscience de son propre pouvoir d'agir, individuel et ou collectif. Et in fine, **ces modes de structuration ouvrent des voies d'innovation collective**, dont des exemples de résultat sont présentés dans les fiches de la troisième partie.

Pour faciliter la lecture ciblée, les fiches sont présentées de façon individualisée en format papier dans le coffret et en format numérique (html et pdf) sur le wiki. En voici la liste:

### Première partie: Appui à l'émergence et au développement d'initiatives d'économie solidaire

- Fiche 1.1 - Qu'est-ce qu'une initiative solidaire?
- Fiche 1.2 - Qu'est-ce que la citoyenneté économique?
- Fiche 1.3 - Comment accompagner et consolider les initiatives?
- Fiche 1.4 - Comment valoriser et diffuser collectivement les initiatives?
- Fiche 1.5 - Quelles conditions politiques et matérielles de l'accompagnement?
- Fiche 1.6 - Comment évaluer l'utilité sociale des initiatives?

### Deuxième partie: Coopération territoriale, coconstruction de l'action publique et innovation sociale

- Fiche 2.1 - Qu'est-ce que l'animation territoriale?

- Fiche 2.2 - Comment se situer dans un écosystème territorial de l'ESS?
- Fiche 2.3 - Comment favoriser la coopération territoriale?
- Fiche 2.4 - Comment coconstruire des politiques locales de l'ESS?
- Fiche 2.5 - Comment faire mouvement autour d'une vision partagée du territoire?
- Fiche 2.6 - Comment s'inscrire dans une démarche d'innovation sociale, de R&D territoriale ou d'expérimentation collective?
- Fiche 2.7 - Comment agir avec et pour les acteur-ices de la transition écologique citoyenne?

### Troisième partie: Exemple d'expérimentation

- Fiche 3.1 - L'apport de l'ARDES dans l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée à Colombelles



## ••• 2.3 VERS UN RÉFÉRENTIEL DES MÉTIERS DES RÉSEAUX DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE

### ••• 2.3.1 AU SEIN DES RÉSEAUX ASSOCIATIFS DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE, L'ORGANISATION DES RICHESSES HUMAINES SE STRUCTURE SELON DES SCHÉMAS SIMILAIRES

Les réseaux de l'économie solidaire, qu'ils fédèrent à l'échelle régionale toutes sortes d'initiatives solidaires ou à l'échelle nationale des initiatives agissant dans une filière économique spécifique sont de petites à très petites structures aux statuts associatifs, ayant de 1 à 13 salarié-es, accompagné-es par un Conseil d'administration, ou «Collectif» ou «Collégiale» composé-es de 3 à 20 bénévoles.

#### ••• 2.3.1.1 Les chargé-es de missions et chargé-es d'appui

Les premier-es salarié-es sont généralement recruté-es sur des postes de chargé-es de mission ou un-e coordinateur-ice et un-e chargé-e de mission.

Jusqu'à 4 salarié-es, les chargé-es de mission peuvent co-gérer la structure, en influençant, voire en pilotant largement la stratégie, notamment économique de l'association. C'est le cas à l'ARDES, où les 2 salarié-es actuellement les plus ancien-nes ont créé 2 nouveaux postes, en accord avec le Conseil d'administration, sans pour autant créer de poste officiel de coordination ni de direction.

Les «chargé-es de mission» et «chargé-es d'appui» des réseaux de l'économie solidaire assurent une ou plusieurs missions structurantes des réseaux de l'économie solidaire qui les salarient. Ce sont les premiers postes salariés créés au sein de ces structures qui parfois ont même été spécifiquement créés pour pouvoir porter ces postes.

D'une certaine manière, on peut dire que ces missions sont le cœur de métier des structures du MES.

#### Il y a 3 grands types de mission:

- Les missions historiques de l'économie solidaire: accompagnement des initiatives, animation territoriale, ...
- Les missions répondant à des besoins plus spécifiques, dont les postes ont pu être créés lorsque la structure a réussi à développer ses moyens pour répondre à des besoins émanant généralement des adhérent-es. Il s'agit par exemple de l'accompagnement à l'évaluation de l'utilité sociale ou des démarches progrès ou d'échanges internationaux, de plateforme numériques d'achat responsable...
- Les missions créées dans le cadre d'un dispositif émanant d'une politique publique locale et recrutant ses opérateurs par appels d'offres. Certaines structures financent ainsi non sans contraintes leurs missions historiques d'accompagnement des initiatives économiques qui doit alors se limiter à l'accompagnement de créations entreprises (organisations avec salarié-es), comme par exemple les Dispositifs Locaux d'Accompagnement pour le PES21, l'accompagnement à la création d'entreprises avec le dispositif «Ici Je Monte Ma Boite» pour l'ARDES en Normandie. Des dispositifs plus spécifiques encore peuvent être rejoints comme le projet transfrontalier FAIRE accompagnant la rénovation énergétique et écologique de l'habitat sur la métropole transfrontalière de Lille.

Selon les moyens et l'histoire des associations qui les portent, ces postes sont plus ou moins nombreux au sein de la structure. À l'APES, le plus important réseau régional de l'économie solidaire, il y a 8 postes de chargées de mission sur un effectif total de 13 personnes. Au PES21, il y a 5 chargées de mission pour un effectif salarié de 7 personnes.

Ces postes ont la caractéristique principale de cumuler de nombreuses activités et de requérir des nombreuses compétences, avec une forte à très forte polyvalence demandée aux salarié·es.

### ••• 2.3.1.2 Les délégué·es, secrétaires et coordinateur·ices généraux·les et les directeur·ices

Au MES France et Occitanie, PES 21 et à l'APES, en revanche, un poste de direction (et direction adjointe, ou de délégué·e général·e) assure la courroie de transmission entre les bénévoles administrateur·ices et «l'équipe» salariée, respectivement composée de 1, 1, 5 et 12 autres salarié·es.

À l'UFISC, la coordinatrice anime l'assemblée générale permanente, composée des représentant·es souvent salarié·es dans leur propre structure (18 fédérations et syndicats) et guide l'équipe, composée de 4 salarié·es (porté·es directement par la confédération).

Enfin, lorsque les équipes s'étoffent (au-delà de 3/4 salarié·es), apparaissent les postes sur les fonctions supports, comme les assistant·es de direction, assistant·e administratif·ve et financier·e, chargé·e de communication ou journaliste.

Bien qu'il s'applique assez fidèlement à la plupart des associations membres du MES France, ce schéma général semble être le fruit de l'histoire singulière de chacune des associations ayant un·e représentant·e active·f au conseil d'administration. Pour en tirer plus d'éléments d'analyse, il serait intéressant de visiter également les autres membres ayant un·e ou plusieurs salarié·es, n'ayant pas participé activement à la présente recherche action: la Fédération Artisans du Monde, le MIRAMAP, le Mouvement des Régies de Quartier, le Réseau des Ressourceries, Habitat Participatif France, le Mouvement SOL, ...

## ••• 2.3.2 UNE FUTURE DESCRIPTION DES MÉTIERS

### PAR TYPE DE MISSIONS

Ce deuxième type de fiche devrait, à terme, permettre de construire un référentiel métier par type de mission permettant pour chacune d'elle de décrire:

- **Les activités à assurer**
- **Les compétences requises**
- **Bilan critique / Forces et faiblesses de ce type de poste**

- 1 Les missions historiques de l'Économie solidaire: accompagnement d'initiatives et animation territoriale d'acteur·ices locaux·les
- 2 Les missions spécialisées relevant le plus souvent de dispositifs locaux: animateur·ice DLA, dispositif d'accompagnement, animateur·ice de territoires, animateur·ice de collectif
- 3 Les missions de communication:
  - Diffusion de l'information, mise en récit et journalisme
  - La fonction de valorisation et mise en récit des initiatives
  - La fonction de transparence et mise en lien des initiatives
- 4 Les missions de développement techniques: Plateformes numériques de mise en lien fonctionnel, par exemple pour les achats responsables, cartographie,...
- 5 Les fonctions supports du réseau: administration, animation et gestion d'équipe et finances, assistance administrative, comptable et logistique
- 6 Les fonctions de direction, pilotage stratégique, coordination de projet







## ••• 3.1.1 UNE PERSPECTIVE POLITIQUE COMMUNE À RETRAVAILLER SANS CESSE

### Les enjeux externes sont deux ordres:

- Ceux qui relèvent de prises de position politique du MES sur des enjeux de société ou de l'ESS;
- Ceux qui relèvent de la capitalisation de pratiques entre membres ou avec des réseaux proches.

### Repenser les droits à l'initiative et à la citoyenneté économique à partir des droits culturels

Le **droit à l'initiative** est une revendication ancienne (début des années 2000) des acteur·ices de l'économie solidaire qui a été progressivement oubliée. Sans doute en raison d'un défaut de fondement philosophique et juridique, elle n'a pas résisté à la multiplication des dispositifs de soutien et d'accompagnement aux projets ESS dans les territoires, qui s'est progressivement resserré sur l'accompagnement à la création d'entreprises ESS (cf fiche 2,1). Pourtant, les revendications sur les **droits culturels** portées et diffusées par l'UFISC dans le milieu de l'économie solidaire témoignent de la **force du droit comme horizon de mobilisation et d'expérimentation**. Évidemment, la notion de droits culturels a un socle philosophique solide et international (Déclaration Universelle des Droits Humains (DUDH), Déclaration de Fribourg accompagnée par l'UNESCO). Elle a trouvé un début de traduction législative dans la loi NOTRE. Elle donne lieu à des expérimentations et traduction politique dans certaines collectivités locales comme par exemple en région Nouvelle Aquitaine.

Pour autant, un travail sur les droits à l'initiative citoyenne ou à la citoyenneté économique pourrait s'inspirer des droits culturels. L'idée que la culture n'est pas réservée aux artistes et professionnels des arts et spectacles peut se transposer dans le domaine socio-économique. L'économie n'est pas le monopole des économistes, des financiers et dirigeants d'entreprises. Chacun·e contribue à sa manière à la création de richesse dans son territoire et peut expérimenter seul ou avec d'autres de nouveaux «modes de vie» ou «modes d'échanges». Cette notion de droit des citoyen·nes est à relier avec la **réflexion sur les communs**. Notons que du côté des initiatives citoyennes, la ville de Grenoble expérimente depuis deux mandats toute une série de **dispositifs de démocratie coopérative, contributive ou d'interpellation** qui visent à mettre à disposition de collectifs d'habitant·es des espaces, expertises et moyens de la collectivité. À l'instar des droits culturels qui, s'adressant aux citoyen·nes, peut sortir les associations et professionnels habituellement soutenus par les politiques culturelles de leur zone de confort en remettant en cause leur seule légitimité, le droit à l'initiative citoyenne peut déstabiliser une partie du monde associatif comme les têtes de réseaux reconnues de très longue date par les pouvoirs publics voire des associations d'éducation populaire.



## Articuler et revendiquer un droit à l'emploi, un droit à l'initiative et un droit à un revenu de base?

La visite de TZCLD à Colombelle lors de la visite apprenante organisée par l'ARDES a suscité un début de débat entre les visions du travail et des politiques de l'emploi sous-jacentes à une généralisation de cette expérimentation. En creux, les divergences exprimées renvoient à la vocation et la capacité du MES à construire une position sur des dispositifs nationaux comme TZCLD.

Comme l'a rappelé Annie Berger, l'économie solidaire s'est historiquement construite en se démarquant de l'IAE conçue comme un sas de réintégration vers le marché du travail. Dans quelle mesure, Territoires Zéro Chomeur-ses de Longue Durée (TZCLD) change vraiment la donne? La dimension volontaire des chômeurs impliqués ouvre-t-elle à un droit à l'initiative? Faut-il revendiquer un droit à un revenu de base comme condition d'un droit à l'emploi non subordonné? De ce point de vue, il serait intéressant d'aller échanger nos pratiques avec les acteur-ices des expérimentations «Revenu de la Transition Écologique»<sup>1</sup>, qui articulent expérimentation de revenu de base (encore assez bas: inférieur à 1000€/personne) et non pérennes (car ayant vocation à aider des personnes lançant une nouvelle activité) au sein de coopératives. Ces dernières s'inspirent du modèle des coopératives d'activités et d'emploi, mais s'en distinguent par l'orientation dans la transition écologique des activités qui peuvent s'y développer et ce principe figure dans les principes négociés avec les pouvoirs publics qui les soutiennent financièrement.



De plus, les Entreprises à But d'Emploi (EBE), fussent-elles volontairement créées pour faire évoluer le poids de la subordination sur le pouvoir d'agir des citoyen-nés issu-es de conditions sociales précarisées et dominées, n'échappent pas tout à fait à des rapports sociaux en interne, avec notamment des fondateur-ices et ou leaders qui demeurent nettement plus qualifié-es que les personnes initialement privées d'emploi qui s'y retrouvent salariées. Comment négocier d'égal à égal avec les personnes qui vous ont hissés au-dessus de votre situation sociale initiale? Est-il possible pour ces personnes de s'affranchir tout à fait de la dette qu'elles ont ainsi constituée? Et les personnes en situation de leadership peuvent-elles suffisamment déconstruire les rapports sociaux dans lesquelles elles ont une position dominante pour négocier d'égal à égal avec les personnes qu'elles ont elles-mêmes accompagnées?

Autant de questions qui ont été posées pendant la recherche-action.

<sup>1</sup> Sophie Swaton, (2020), in *Revenu de transition écologique: mode d'emploi*, pages 17 à 66



## Des lieux intermédiaires et solidaires précarisés à l'heure des tiers lieux et autres PTCE

Au moment même où les pouvoirs publics valorisent les tiers-lieux, les incubateurs sociaux, les PTCE, la visite OPALE/UFISC a révélé la fragilisation de lieux intermédiaires et mutualisés initiés par des structures adhérentes du MES ou de ses membres. La Maison des Solidarités<sup>1</sup> lieu inter-associatif à Caen, hébergeant neuf structures co-locataires et vingt-sept autres usagères dont l'ARDES est l'une des fondatrices en 2007, est menacée de fermeture par la municipalité. De même, le Bazarnaom<sup>2</sup>, lieu intermédiaire et lieu de résidence artistique,

qui héberge douze structures du spectacle vivant et arts visuels et trente-huit membres solidaires-artistes, artistes indépendant-es, technicien-nes, administratif-ves, est invité par les services de la Mairie à déménager sans solution pérenne. Cette précarité de structures solidaires et culturelles qui animent la vie locale et le développement du territoire depuis des années n'est pas sans interpeller sur la perception des pouvoirs publics de l'utilité sociale de ce type d'espace alors même qu'élu-es et technicien-nes des collectivités locales ne cessent de vanter les mérites de la coopération, de la mutualisation, du coworking, etc. L'enjeu pour le MES est de préciser le type de lieu mutualisé utile à la coopération dans les territoires et de se positionner par rapport aux politiques nationales concernant les lieux de types tiers-lieux et incubateurs. Pour approfondir le sujet, le MES peut ici s'appuyer sur les travaux de l'UFISC/ OPALE sur les lieux intermédiaires.

## Faut-il que le MES renforce sa mission et une compétence de plaidoyer?

Les visites apprenantes notamment celles au MES Occitanie et à l'UFISC ont suscité des échanges sur la fonction de plaidoyer, mission assumée chez ces deux membres du MES, mais pas réellement développée au MES. Cette pratique n'est pas sans faire écho à la participation et à l'acculturation à ESS France. Historiquement, c'est une notion récente au MES. Du moins, il est possible de repérer des «**plaidoyers identitaires**» qui ont pris dans l'histoire du MES la forme de manifeste ou de tribune parus dans la presse. Ils définissent les valeurs, principes et visions des acteur-ices et structures de l'économie solidaire vis-à-vis du grand public. Le dernier en date est le Manifeste pour la démocratie économique diffusé par le MES en 2021 dans le cadre de la République de l'ESS. Plus rares sont les «**plaidoyers de propositions**» qui supposent de cibler les «**décideur.ses**» et les «**cadres institutionnels**» que le MES souhaite influencer. Enfin, existe des «**plaidoyers de suivi et de réaction**» de l'agenda des politiques publiques (culturelles pour l'UFISC, d'ESS pour le MES) ce qui suppose des ressources politiques et techniques conséquentes. Certains réseaux du MES sont capables de se positionner sur les différentes formes de plaidoyer (MIRAMAP, UFISC). Un approfondissement supposerait de faire **l'inventaire des plaidoyers** de l'histoire du MES et de ses membres pour mieux apprécier le type de plaidoyer privilégier, les collectifs et les alliances dans lesquels ils s'inscrivent et les compétences internes pour mener à bien ce type de mission.

1 <https://www.ardes.org/la-maison-des-solidarites-un-lieu-a-decouvrir-et-des-projets-dans-lesquels-sinvestir/>

2 <https://bazarnaom.com/>





## *De l'animation territoriale à la coopération économique entre organisations*

Tous les membres du MES visités partagent des locaux pour leurs activités quotidiennes et celles de leurs membres avec d'autres structures qui ne sont pas toujours leurs membres et y mutualisent à minima des espaces de réunions et des zones de convivialités pour les salariées. Pour autant, les structures du MES ne vont pas tellement au-delà, ainsi, elles se positionnent plus sur l'animation à la coopération territoriale que dans la structuration de pôles de coopération pérennes dont elles seraient l'une des parties prenantes actives. Ainsi, les membres du MES sont rarement membres de PTCE ou de tiers lieux solidaires qui peuvent être les espaces de mutualisation et de coopération économiques inter-organisationnels. Des initiatives comme Pot Komon<sup>1</sup> témoignent par exemple de coopération et mutualisation économiques (aide à la trésorerie, accès au foncier) plus poussées entre structures.

De même, les représentations comme les pratiques de coopération économique ne vont pas jusqu'à penser et expérimenter des systèmes économiques locaux alternatifs qui chercheraient à solidariser et intégrer économiquement les innovations de l'ESS: production participative et non lucrative de biens et services, consommation responsable et équitable en circuits courts, monnaies locales, finance solidaire, gestion des communs, etc.

<sup>1</sup> <https://www.potkommon.com/>

## Quantifier les initiatives solidaires: intérêts et limites de la BDIS et du Transiscope à l'heure des réseaux sociaux

Un des reproches souvent adressé à l'économie solidaire est son **incapacité à quantifier ce qu'elle représente**. Une fois répétée qu'il y a un foisonnement d'initiatives citoyennes, comment mesurer l'ampleur du phénomène? Parce que les initiatives solidaires se laissent mal appréhender à partir du statut des organisations, elles ne peuvent comme l'économie sociale **donner lieu à des enquêtes statistiques** qui alimentent nationalement et localement les portraits de l'ESS. Les initiatives solidaires ne sont pas recensées par l'INSEE, ni repérables à travers leur code NAF ou SIRENE.

Aussi, les approches quantitatives expérimentées ont été celles de la **constitution d'une base de données d'initiatives solidaires** (BDIS) ou de cartographies thématiques, dont plusieurs d'entre elles sont aujourd'hui rassemblées au sein du Transiscope (Cartographies: Près de chez vous des Colibris, BDIS du MES et du RIPESS, Alternatiba, Cap ou pas Cap, CRID...). Ces méthodes combinent souvent des approches qualitatives par la description de l'initiative sous forme de fiche et quantitative par un recensement par les pair-es (généralement les têtes de réseaux) des initiatives de leurs adhérent-es ou des projets accompagnés.

Cette méthode qui a le mérite de mettre en visibilité l'ampleur des initiatives se heurte à une difficulté majeure, celle de l'actualisation et du nettoyage régulier des bases de données, tâches que les gestionnaires ont le plus grand mal à remplir faute de financements ou par épuisement des contributions volontaires, ce qui induit de multiplier les sources et de pouvoir les agréger.

Si le développement de solutions libres et open sources d'outils cartographiques (GogoCarto, Openstreetmap) ou d'agrégation de données (Bus sémantique) ont permis de rassembler sur une seule carte Transiscope<sup>1</sup> plus de 40 000 initiatives en faveur de la transition, le passage à une agrégation des informations sur les événements ou projets portés par ces initiatives restent compliqué à développer. À l'heure des réseaux sociaux, travailler à un accès libre et ouvert de cette information se confronte au modèle économique des principaux réseaux sociaux qui font de nos données leur principale ressource financière. Pour dépasser cette limite, un énorme travail de sensibilisation reste à faire auprès des acteur-ices de l'ESS, des citoyen-nes, des responsables politiques pour qu'une migration massive s'opère vers les réseaux sociaux alternatifs.

Les outils existent mais leur utilisation demeurent encore confidentielle pour 2 raisons principales: le manque de moyens alloués à la communication et donc leur difficulté à percer dans le grand public et leur réputation de manque d'ergonomie, de technologies moins sophistiquées et ou moins renouvelées que leurs concurrents des GAFAM (du fait de leur manque de moyens alloués à la maintenance et l'innovation). Travailler à sensibiliser les acteur-ices de l'ESS et de la Transition aux enjeux du numérique devient une priorité.

Au-delà de sa collaboration au Transiscope, le travail mené notamment au sein du RIPESS Europe pour l'adoption d'une charte d'utilisation des outils numériques par les membres du réseau<sup>2</sup> ou son engagement au sein du projet Emancip'Asso dont l'objectif de permettre aux associations de trouver des acteur-ices en mesure de les accompagner dans leur démarche de transition numérique, constituent des avancées dans ce sens, mais qui manquent aussi cruellement de moyens. Le Projet Plateformes coopératives porté par l'APES pour développer des plateformes coopératives comme levier pour le développement économique et solidaire des territoires est également une piste à creuser.

1 <https://transiscope.org>

2 [http://base.sociœco.org/docs/charte\\_ripest-eu\\_outils\\_numeriques\\_versiondefinitiveag2021.pdf](http://base.sociœco.org/docs/charte_ripest-eu_outils_numeriques_versiondefinitiveag2021.pdf)



### ••• 3.1.2. DES ENJEUX ORGANISATIONNELS LARGEMENT PARTAGÉS AU SEIN DES ÉCOSYSTÈMES DE L'ESS ET DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Les enjeux internes portent sur la gouvernance, la gestion des richesses humaines et le renouvellement intergénérationnel des bénévoles comme des salarié·es au sein des organisations membres du MES. Ils se sont révélés au fur et à mesure des visites apprenantes. Sans pouvoir faire l'objet d'une analyse systématique, il nous semble important de les évoquer car ils renvoient à l'adéquation entre les ambitions politiques de transformation et les ressources effectives du MES et de ses adhérent·es. Notons que ces enjeux ne sont pas spécifiques à l'économie solidaire et sont fréquents dans nombre d'associations de taille moyenne.

#### *Des associations de petite taille face aux enjeux de gouvernance, d'organisation polyvalente du travail, de renouvellement des administrateur·ices et salarié·es et de stabilité économique*

Le premier constat tient à la taille des structures territoriales du MES. Il s'agit de **petites organisations** que l'on prend comme indicateurs le nombre de bénévoles et salarié·es ou celui du budget. Allant de 2 à 12 salarié·es avec des budgets variant de 100 000 à 1,2 millions d'euros, leurs ressources humaines et budgétaires ne sont pas sans impact sur leur capacité d'action de chaque structure que l'implication militante et les réseaux partenariaux ne viennent que partiellement compenser.

Cet effet de taille est parfois revendiqué, comme par exemple les réflexions internes de l'APES sur la croissance de l'effectif de l'équipe au regard de la participation et de l'autonomie des salarié·es. Mais il est parfois subi lorsque certaines structures sont manifestement en sous-effectif au regard de leurs objectifs ou rencontrent des difficultés de recrutement.

La taille a une incidence sur une organisation du travail souvent polyvalente et relativement peu hiérarchisée et sur des modes de gouvernance participative et professionnelle. Du coup, les projets associatifs comme les activités développées sont fortement sensibles aux départs d'administrateur·ices et de salarié·es et de la stabilité d'un modèle socio-économique en partie dépendant des évolutions de l'écosystème local de l'ESS.



## **Entre gouvernances participative et professionnelle, mieux expliciter les processus de mise en débat de la stratégie associative et des modalités de prise de décision (et d'arbitrage)**

Les forces et les faiblesses des structures qui leur permettent de se faire une place et de se pérenniser dans leur écosystème local, fusse-t-il dominé par des organisations de l'ESS, sont depuis une vingtaine d'années en constante évolution, pour ne pas dire un peu volatiles: selon l'évolution rapide des modes de vie, des conditions socio-démographiques, les turn-over des élu-es et technicien-nés au gré des élections (locales, régionales, nationales), de la baisse constante des dotations financières aux collectivités et de la baisse mécanique des subventions qu'elles accordent aux acteur-ices de leur territoire. Ces multiples facteurs impactent lourdement les projets associatifs, par définition complexes, et la maîtrise de cette complexité n'est pas à la portée de tout le monde. Cela demande des qualifications, de l'expérience et par conséquent beaucoup d'intelligence collective.

On peut schématiser l'équilibre primaire d'une structure associative à quatre piliers:

- **Contexte environnemental** (cf ci-dessous)
- **Forces vives:** bénévoles et salarié-es plus ou moins expérimenté-es, compétent-es, ayant plus ou moins d'ancienneté d'interconnaissance, se faisant plus ou moins confiance.
- **Gouvernance:** culture organisationnelle partagée permettant un pilotage plus ou moins solide et ou agile: la confiance des membres dans la capacité individuelle et collective à faire face permet de prendre des décisions plus ou moins rapidement, avec une mise en œuvre plus ou moins effective, ce qui induit in fine, une plus ou moins grande capacité à expérimenter (essais / erreur) des solutions qui s'avèrent plus ou moins pertinentes par rapport au contexte.
- **Modèle socio-économique:** ressources plus ou moins hybridées en provenances et en natures (subventions publiques et privées, trésorerie, apports en nature, mutualisation, solidarité entre pair-es et ressources du marché par un ou plusieurs services apportant un chiffre d'affaires commercial).





Ces quatre piliers sont fortement imbriqués les un-es avec les autres, formant un système. Depuis plus de 10 ans, les quatre piliers subissent régulièrement d'importants changements: départ du baby boom à la retraite côté salarié-es, vieillissement des boomer-ses les plus ancien-nes (donc départ des retraités bénévoles), contraction forte des subsides d'origine publique, accélération des évolutions sociétales... Autant de sources de déstabilisation qui demandent une plus grande cohérence des projets, agilité des gouvernances, mutualisation et soutien solidaire entre pair-es et robustesse et diversité des modèles socio-économiques (pas que monétaires).

Ainsi, la gouvernance renvoie à la capacité à formuler et à mener à bien un **projet associatif** et aux **processus de décision interne**. Si la plupart des structures du MES ont adopté un **statut associatif** avec un-e président-e et un conseil d'administration, les rôles des administrateur-ices comme des instances de décisions prévus par les statuts ont une importance variable selon les structures. Sans être autogestionnaire au sens d'une égalité affirmée des pouvoirs et des rémunérations, les salarié-es les plus ancien-nes participent souvent au CA. Interlocuteur-ices des collectivités locales et représentant-es dans les instances locales de l'ESS, iels leur arrivent de jouer un rôle politique. Iels participent d'autant plus à la stratégie de l'association qu'iels disposent d'une relative autonomie dans le montage des projets et le développement des activités.

Aussi, il est possible de parler de **gouvernance à fois participative** (les salarié-es cadres et les plus expérimentés ont une capacité d'influence sur les orientations stratégiques de l'association) et **professionnelle** (selon que les administrateur-ices sont plus ou moins actifs).



L'idéal parfois exprimé lors des visites apprenantes serait un fonctionnement en binôme avec des administrateur-ices impliqués dans les activités de l'association au-delà de la seule participation au CA à l'appui de salarié-es, également présents dans les instances de décision interne et dans les instances de concertation externes. Ce «mélange des genres», risqué pour certain-es, est présent dans la plupart des structures. En revanche, il est plus ou moins effectif, explicite, cadré et assumé par les différentes parties prenantes selon les organisations rencontrées. On peut effectivement identifier certains risques à cette innovation eu égard aux autres «grands» réseaux associatifs. Les risques les plus évidents sont d'ordre psycho-social. En effet, lorsque les rôles, les statuts et les fonctions des personnes physiques, qu'elles soient bénévoles ou salariées, sont mal harmonisés et deviennent incompatibles, les personnes prises dans ces injonctions contradictoires se retrouvent mises à mal.





Pour illustrer ce propos, nous pouvons prendre l'exemple d'une association, dont le bureau est officiellement l'organe exécutif chargé de mettre en œuvre le projet politique et stratégique du conseil d'administration (situation très fréquente). Il est rare que tou-ttes les membres du bureau maîtrisent parfaitement la complexité des rouages de fonctionnement des 4 piliers de la structure. Par ailleurs, la personne salariée responsable de la mise en œuvre opérationnelle du projet au sein de la structure assure généralement seule sa fonction de direction ou de coordination. Lorsqu'un problème important survient et à fortiori lorsque plusieurs difficultés s'accumulent: départ d'un-e salarié-e, démission d'un-e bénévole, réduction d'une subvention, perte d'un marché (...), l'équilibre global est mis à mal subitement. La structure doit souvent «réagir» rapidement pour éviter une aggravation. Dans ce cas, la personne en charge de la direction peut se sentir très seule dans la compréhension de ce qui arrive et dans la responsabilité de création d'une solution, qu'il faudra ensuite expliquer avec suffisamment de pédagogie aux membres du bureau pour qu'ils la valident ou l'amendent intelligemment. Et ce portage collectif n'est pas que légal, il impacte directement la qualité de la mise en œuvre de la décision par l'ensemble des parties prenantes de la structure.

On voit bien comment une intelligence collective ancrée dans les habitudes permet de dépasser les obstacles ensemble et inversement comment une «petite» difficulté initiale peut vite s'amplifier et fournir une caisse de résonance aux autres petits grains de sable affectant déjà la structure: relations interpersonnelles au sein du conseil d'administration ou du bureau et ou avec la direction un peu tendues, peu de partage du projet stratégique, des délibérations et des décisions, certaines personnes salariées déjà sous pression ou avec un sentiment d'isolement face aux contraintes... Dans tous ces cas et à fortiori les petits soucis s'accumulent, les solutions prises auront probablement du mal à être mises en œuvre par des personnes qui ne les auront pas bien comprises, ou les ressentiront comme inadaptées...

Dans l'élan de la recherche-action, le MES France a créé une formation-action sur les Gouvernances collectives pour mettre en commun les pratiques de ses membres en la matière. Cette formation qui répond à des attentes fortes s'est déjà déroulée sur 2 sessions fin 2021 et début 2022. Ses objectifs sont doubles:

- Constituer progressivement une communauté apprenante pour expérimenter en créant un espace d'expérimentation et de formation pour tous les individus qui y participent.
- Co-construire un référentiel commun sur ces gouvernances plus collectives, pour des stratégies plus communes.



## *Administrateur-ices et bénévoles d'une structure d'économie solidaire: une légitimité et des compétences politiques à acquérir*

La recherche-action a mis en évidence une **disparité de légitimités et de compétences parmi les administrateur-ices** qui explique pour partie l'enjeu de leur renouvellement. Il est en effet possible de distinguer les **fondateur-ices des structures locales de l'économie solidaire**. Iels connaissent leur histoire mais aussi le réseau local des partenaires. Iels se revendiquent localement de l'économie solidaire et savent publiquement en parler. Certain-es sont toujours là, d'autres se sont éloigné-es.

Pour ceux qui sont arrivés plus récemment à partir de pratiques locales situées, **être administrateur-ice de telle structure ne va pas de soi**. Cela suppose une connaissance fine de l'écosystème de l'ESS tant aux niveaux local que national, une capacité à identifier et à qualifier une initiative solidaire, à s'exprimer publiquement sur les enjeux relevant de l'ESS, à se rapprocher ou à se différencier des acteur-ices de l'économie sociale, etc. Ainsi, les visites apprenantes ont été l'occasion pour deux administratrices d'une acculturation/formation à l'économie solidaire dont elles ne maîtrisaient que partiellement les contours.

L'engagement et le militantisme présumés des administrateur-ices tend à leur attribuer **une compétence politique qui suppose dans la réalité un apprentissage** de la réalité complexe de l'économie solidaire (à la fois territoriale et sectorielle, locale et internationale) et aussi plus simplement la capacité à prendre et faire vivre une responsabilité politique et administrative dans une petite structure portant des emplois salariés. Derrière les enjeux de légitimité et de compétences se jouent aussi la capacité pour le MES à renouveler des «portées paroles» à même de partager une conception et un langage commun.



## Transmission intergénérationnelle: à la recherche de la troisième génération de militant-es et salarié-es de l'économie solidaire?

Les structures territoriales du MES ont été fondées entre 1995 et 2002. Elles ont pour certaines plus d'une **vingtaine d'années**. Comme toute association, leur développement est le fruit d'une histoire d'acteur-ices bénévoles et salarié-es qui se sont renouvelés au fil des années. Reste qu'au vu de l'âge de certain-es des fondateur-ices et de l'ancienneté de certain-es salarié-es, des enjeux de **transmission intergénérationnelle** se posent comme dans beaucoup d'associations. Nombre d'historiques sont des retraité-es ou proches de l'être. Iels ont su embarquer **une seconde génération d'acteur-ices de l'économie solidaire**.

Les enjeux de transmission sont multiples. Le premier déjà pointé est celui d'un **passage de relais des d'administrateur-ices à des salarié-es engagé-es** dont certain-es ont suffisamment d'ancienneté pour être localement reconnues. Le risque déjà pointé est celui d'une gouvernance professionnelle reposant de plus en plus sur l'équipe de permanents. Et que ces derniers subissent de manière plus ou moins volontaire un risque d'isolement face à des enjeux très lourds. Le second est celui du risque de **rupture de mémoire et savoir-faire** politique et expérientiel lorsqu'une structure a traversé des **crises politique et économique** (ADEPES, PES 21) qui ont entraîné le départ de plusieurs administrateur-ices ou salarié-es historiques. Le dernier enjeu commun est celui de **l'émergence d'une troisième génération de l'économie solidaire**, celle des 20-30 ans. La participation de jeunes salarié-es à la recherche-action a été révélateur de la question de l'attractivité des structures locales d'économie solidaire. Malgré leur intérêt manifeste et leur participation active lors des visites apprenantes, plusieurs d'entre elleux ont quitté les structures au cours de l'année 2022. Conditions de travail et de rémunération, complexité des enjeux et faibles moyens (temps, formation) pour les intégrer, stratégie personnelle de multiplication des expériences professionnelles, faible visibilité de la «cause» économie solidaire dans l'espace public, on ne peut à ce stade que formuler des hypothèses à défaut d'avoir eu le temps d'enquêter sur ce sujet. Reste que la question d'une troisième génération d'acteur-ices de l'économie solidaire est à réfléchir collectivement. Néanmoins, force est de constater que ces jeunes s'engagent souvent dans la transition écologique citoyenne ou les communs, dans le cadre d'activités quotidiennes plus concrètes. Même si ces dernières sont soutenues par des imaginaires et référentiels très proches de ceux de l'économie solidaire, leurs résultats plus immédiats et leur sens plus évidents les rendent aujourd'hui beaucoup plus mobilisatrices.





## Renouveler et stabiliser une organisation du travail polyvalente

Un des effets des faibles effectifs salariés souligné précédemment est que les structures locales de l'économie solidaire reposent, comme de nombreuses associations de moyenne taille, sur une organisation du travail polyvalente avec une **division et une spécialisation des tâches relativement faible**. Dans les équipes les plus étoffées et structurées, on peut retrouver un-e chargé-e de communication, un-e comptable. Généralement, les salarié-es sont des animateur-ices territoriaux-ales, accompagnateur-ices d'initiatives sur des postes financés par des projets ou dispositifs locaux plus ou moins pérennes. Diplômé-es, iels doivent faire preuve de **multiples compétences** (montage et conduite de projets, gestion de budget, animation et médiation de parties prenantes, organisation d'évènements et de rencontres, rédaction de rapport, communication sur les actions, très grande aisance relationnelle et sens de l'adaptation etc.) pour mettre en œuvre des **actions relativement complexes** eu égard aux jeux d'acteur-ices dans l'écosystème local de l'ESS. Vu la diversité des compétences demandées et d'une hiérarchie à deux niveaux (direction-/ chargé-e de mission), **les tâches de travail sont relativement peu prescrites et donc aussi peu accompagnées**.



Cette situation présente à la fois des avantages et inconvénients du point de vue de la stabilité des effectifs salariés. D'un côté, l'organisation du travail implique une forte autonomie des salarié-es, des tâches peu répétitives, une interaction avec de nombreux acteur-ices locaux-les et un renouvellement de projets relativement fréquent. L'organisation du travail implique une forte polyvalence des compétences des salarié-es, accompagnée de grilles de salaires plutôt modestes au regard des niveaux de qualification. En outre, les petits effectifs entraînent des faibles perspectives d'évolution interne et des apprentissages des savoir-faire souvent «sur le tas» au détriment de formations qualifiantes ou de validation d'acquis de l'expérience. In fine, les habiletés relationnelles et nombres de compétences spécifiques développées au sein du mouvement souffrent d'une reconnaissance sociale souvent limitée en externe. Alors même que les recrutements au sein du mouvement se révèlent souvent ardu, tant les savoir-être exigés par de nombreux postes sont mal identifiés sur le marché du travail. Ces formes d'intelligence relationnelle sont des dimensions encore mal intégrées dans les formations initiales, fussent-elles orientées dans l'ESS.

Dès lors l'équilibre de cette organisation du travail polyvalente est fragile et dépend d'au moins quatre facteurs clés:

- L'engagement, le sens et l'utilité sociale du travail pour les salarié-es;
- La convivialité, la proximité et la confiance entre administrateur-ices et salarié-es et au sein de l'équipe de permanent-es;
- La stabilité du modèle socio-économique de l'association;
- Les habitudes de dialogue et d'intelligence collective sur le moyen et long terme, suffisamment reconnues, en interne pour faire l'objet d'une transmission active lors des mouvements salariés et bénévoles et en externe, pour être intégrées dans les temps de travail négociés avec les financeurs.

## **Éléments pour un référentiel métiers des réseaux de l'économie solidaire: des accompagnateur-ices et animateur-ices plus que des entrepreneurs?**

L'idée d'élaborer un référentiel métiers a été proposée lors d'un séminaire transversal de la recherche-action. La polyvalence des tâches et le caractère généraliste des fiches de poste rendent peu visibles et explicites les savoir-faire développés et les compétences acquises par les salarié-es comme les bénévoles des structures territoriales du MES.

C'est autour des métiers de l'animation et de l'accompagnement que l'objectivation des compétences requises et acquises est attendue. Plus largement, les savoir-faire mis en place et nécessaires à la coopération territoriale, la co-construction de l'action publique et plus largement toute activité multi-parties prenantes constituent des enjeux de reconnaissance institutionnelle, d'échanges d'expériences entre membres du MES et de transmission au sein des équipes.

D'une certaine manière, les fiches de capitalisation définissent et illustrent les enjeux, les concepts, les valeurs et les actions qui sont au cœur de l'identité et des activités des structures de l'économie solidaire. Le référentiel métiers viendrait utilement les compléter en indiquant les compétences individuelles et collectives mais aussi l'organisation du travail souhaitable pour mener à bien ces missions.

Un premier recensement a été effectué rassemblant les fiches de postes, des savoir-faire correspondant aux missions et métiers repérés et plus rarement des éléments écrits d'organisation du travail (organigrammes, chartes de valeurs, processus de fonctionnement internes...). L'élaboration d'un référentiel métier suppose de compléter le recueil d'information et d'observation de l'organisation du travail, d'organiser des échanges entre bénévoles et salarié-es autour d'un partage de savoir-faire et de compétences et confronter les pratiques à des référentiels existants comme par exemple ceux élaborés dans les métiers du développement local ou de la transition écologique.

## **La mission de communication: diffusion de l'information, mise en récit et présence sur les réseaux sociaux**

À plusieurs reprises lors des visites apprenantes, la communication est apparue comme une mission cruciale pour que les structures locales de l'économie solidaire mènent à bien leur mission.

Chacune d'entre elles a acquis des expériences et mis en œuvre de nombreuses actions et supports de communication: organisation d'événements, animation et intervention lors de débats publics; animation de site Internet, newsletter et présence sur les réseaux sociaux; production et diffusion de courtes vidéos présentant des actions ou des réflexions; brochures, guides, rapports d'activité illustrés, etc.

Pour autant, le sentiment partagé prédomine que les actions de communication sont souvent bricolées à partir de savoir-faire appris sur le tas. Pensée au coup par coup en bout de chaîne des projets menés, et le manque de continuité en matière de communication rend difficile la capitalisation et le transfert des acquis. Sauf exception, la communication fait rarement l'objet d'une stratégie conduisant à l'autonomisation d'une mission et d'une fonction de communication au sein de l'organisation du travail.

Il y a donc des marges de progression autour d'outils et de compétences partagés qui pourraient être travaillés à l'échelle d'un réseau comme le MES.



# CONCLUSION

Lancer une dynamique de recherche action sur nos pratiques d'accompagnement d'actions innovantes pour un développement économique solidaire et durable à l'échelle des territoires était loin d'être facile pour de multiples raisons.

L'économie solidaire s'est structurée en France à partir des initiatives citoyennes qui ont émergé sur les territoires depuis les années 1980, impulsées par des dynamiques nationales, de l'Agence de liaison pour le développement des entreprises alternatives (ALDEA) et ses outils de finances solidaires ou l'Agence de Développement des Services de Proximité (ADSP) et ses outils d'accompagnement de projet, au Réseau de l'économie alternative et solidaire puis l'Inter-réseau de l'économie solidaire jusqu'au Mouvement pour l'économie solidaire qui à l'aube des années 2000 regroupe une partie importante des réseaux territoriaux et sectoriels de l'économie solidaire.

Cette double structuration entre réseaux thématiques organisés autour de secteur d'activité (commerce équitable, agriculture-alimentation, habitat, mobilité, énergie, éducation, culture, etc.) et réseaux territoriaux regroupant les initiatives solidaires autour de leur ancrage dans un territoire (villes, départements, régions) n'a pas facilité les dynamiques de coopération et de valorisation communes à l'échelle nationale. Les réseaux thématiques se sont spécialisés sur leur secteur d'activité pendant que les réseaux territoriaux se sont ancrés dans les logiques de développement de leur territoire.



Le premier défi à relever était donc de convaincre les membres du Mouvement, de la pertinence de refonder l'identité commune originelle et de démontrer ce que chacune dans son secteur ou son territoire avait pu produire en terme de développement économique solidaire à partir de cette identité commune. Mais également l'utilité de valoriser dans une logique de partage et de coopération ce qui nous est commun et nous singularise.

On peut dire à la lecture de ce rapport que ce premier défi est en partie relevé, car même si toutes les composantes du Mouvement n'ont pas participé à ce premier temps, la coopération entre réseaux territoriaux et sectoriels impliqués dans la démarche, a été très riche et positive et elle a montré qu'au-delà du fondement conceptuel commun, des principes, des méthodes, des pratiques, des savoirs, des outils sont largement partagés entre ces acteur-ices et de manière singulière.



Le deuxième défi à relever était celui de la construction d'une communauté apprenante. Impliquer une dizaine de chargées de mission dans un projet de recherche action coopératif avec la conception de visites apprenantes et de temps d'échanges collectif sur une période d'au moins un an, demandait une mise à disposition de ressources humaines importantes pour chacune des membres. Loin d'être acquise, elle nécessitait de trouver à la fois les moyens financiers pour l'ingénierie et la coordination et les moyens de mobilisation en interne pour convaincre les réseaux de mettre à disposition leurs ressources humaines. Là encore, le défi a été amplement relevé, les moyens financiers ont permis de construire

l'équipe de coordination, le partenariat avec les chercheurs et de couvrir les coûts logistiques des visites et des séminaires. L'engagement des adhérentes a permis l'implication sur le long terme de membres de leurs équipes dans la communauté apprenante et ce, malgré le coût non défrayé de ces temps de travail. À l'issue de cette première phase, la méthode coopérative initiée a largement été plébiscitée par les membres impliqués dans la recherche action. Une Communauté de 6-8 personnes ont acquis tout au long de cette phase des connaissances ensemble, constituant une communauté apprenante qui reste à consolider et à élargir et qui n'est pas encore une « communauté d'expertes » à même d'accompagner à plusieurs d'autres territoires.

Le troisième défi à relever était celui de la production commune de contenus pertinents et la conception d'une boîte à outils utilisable par une communauté d'expertes capables de la transmettre. La production des 13 fiches de capitalisation autour des **savoir-faire, des conceptions et pratiques des acteur-ices et réseaux de l'économie solidaire** constitue une première étape intéressante mais qui ne saurait suffire. Comment rendre ces fiches utiles à toutes celles qui souhaitent accompagner des territoires vers une transition économique durable? Un travail éditorial et de mise en forme pédagogique des fiches est nécessaire, leur traduction sous forme de capsules vidéo, infographie, jeux pédagogiques etc... est également nécessaire pour arriver à une valise pédagogique et cela passe aussi par mieux documenter ce que nous faisons. La liste des enjeux pointés durant cette phase (interférentiels métiers et compétences, récits de démarches de territoires, ...) montre que beaucoup reste à faire.

Enfin, à l'issue de ce premier travail de bilan, à partir de ce que cette recherche action a produit: quels sont les enjeux communs que le MES veut porter en terme de plaidoyer, d'accompagnement, d'animation, de coconstruction et de coopération? C'est donc aussi cette vision stratégique que nous devons maintenant partager en interne avant de se lancer dans la suite de notre recherche action.



# ••• LISTE DES PERSONNES AYANT PARTICIPÉ AUX DIFFÉRENTES RENCONTRES DE LA PHASE 1

ID	Prénom	NOM	Fonction	Structure	CP	VA1	VA2	VA3	JE	VA4	VA5	SR
1	Bruno	LASNIER	Délégué National	MES France	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Alice	OECHSNER De CONINCK	Coordinatrice Recherche Action	MES France	1	1	1	1	1		1	1
3	Laurent	FRAISSE	Chercheur	LISE	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Bérénice	DONDEYNE	Salariée - dirigeante	MES Occitanie	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Fabrice	PENASSE	Salarié - dirigeant	PES21	1	1	1	1	1	1		1
6	Grégoire	PATEAU	Salarié- chargé de mission	UFISC	1	1	1	1	1	1	1	1
7	Fanny	MOLLET	Salariée-co-dirigeante	ARDES	1	1		1	1			1
8	Anne-Marie	FLANDRIN	Bénévole - administratrice	APES					1	1	1	1
9	Julien	BOIDIN	Salarié - chargé de mission	APES		1		1				1
10	Monique	DEL RIZZO	Bénévole - administratrice	MES Occitanie			1	1		1		
11	Annie	BERGER	Bénévole - Administratrice	ARDES	1	1						1
12	Patricia	COLER	Déléguée nationale	UFISC	1						1	1
13	Luc	DE LERMINAT	Salarié- co-dirigeant	OPALE	1						1	1
14	Julie	COURTET	Salariée - chargée de mission	ARDES		1		1			1	
15	Malika	DURIEUX	Salariée - chargée de mission	PES21		1	1					1
16	José	DHERS	Administrateur	UNADEL\MES					1	1	1	1
17	Luc	BELVAL	Président	APES HDF	1			1				
18	Jean-Louis	LAVILLE	Responsable de recherche	FSMH/CEM	1				1			
19	Marie Catherine	HENRY	Chercheuse	FSMH/CEM	1				1			
19	Patricia	ANDRIOT	Administratrice	RTES	1				1			
20	Béregère	DAVIAUD	Chargée de mission	AVISE	1				1			
21	Rémi	DE MONTAIGNE	Coordinateur national	UNADEL	1				1			
22	Charles	LESSAGE	Coordinateur national	Mouvement SOL	1				1			
23	Marie	VERNIER	Coordinatrice national	Labo ESS	1				1			
24	Michel	JEZEQUEL	Directeur	Don Bosco	1				1			
25	Delphine	CHOMIOL	Chargée de projet	Fondation C-Coop	1				1			
26	Jean Baptiste	CAZIN	Salarié - chargé de mission	ARDES		1						1
27	Guillaume	DELEVAQUE	Salarié - chargé de mission	APES		1		1				
28	Béregère	DELFAIRIÈRE	Salariée	APES	1			1				
29	Hélène	FRERET	Bénévole - admin	ARDES		1		1				



### Légende:

- CP: Comité de pilotage
- VA1: Visite apprenante ARDES Normandie
- VA2: Visite apprenante PES 21 Côte d'Or
- VA3: Visite apprenante APES Haut de France
- JE: Journée étude Paris
- VA4: Visite apprenante MES Occitanie
- VA5: Visite apprenante UFISC OPALE IDF
- SR: Séminaires réflexifs

ID	Prénom	NOM	Fonction	Structure	CP	VA1	VA2	VA3	JE	VA4	VA5	SR
30	Rodolphe	JOIGNE	Directeur	CRESS		1						
31	Rodophe	CHOIGNARD	Directeur	ATIPIE EBE Colombelle		1						
32	Charlotte	METTEZ	Salariée - chargée de mission	PES21			1					1
33	Pascal	DESREUMAUX	Salarié - chargé de mission	APES				1	1			1
34	Céline	COUBARD	Chargée de mission	Fabrique des Transition /Le Phare	1				1			
35	Léopol	DAURIAC	Salarié - Chargé de mission	MES Occitanie						1		1
36	Matthieu	ROUYER	Coordinateur	Chemins de la Transition	1					1		
37	Natacha	MAILLARD	Volontaire en Service civique	MES Occitanie						1	1	1
38	Lucile	RIVERA-BAILACQ	Salariée-co-dirigeante	OPALE							1	1
39	Catherine	LEGRAND	Administratrice	CRESOL	1							
40	Julie	BIDEUX	Chargée de mission	CTC	1							
41	Fabrice	COMBET	Responsable développement économique	ESS France	1							
42	Laetitia	DELAHAIES	Coordinatrice Territoires d'Expérimentation	Colibris - CTC	1							
43	Morgane	LURASKI	Chargée de mission	ANCT	1							
44	Julien	PERDRIGEAT	Coordinateur national	Fabrique Transitions	1							
45	Jérémie	CAVE	Chercheur	Transilience	1					1		
46	Claude	SICARD	Directeur	Pole S	1							
47	Emmanuel	DUPONT	ANCT Territoire	ANCT	1							
48	Nicolas	KRAUSZ	Responsable de Programmes	FPH	1							
49	Emmanuel	LESOUEF	Administrateur	ARDES		1						
50	Mael	LENAVEC	Porteur de projet	BALLE A TERRE (ARDES)		1						
51	Jimmy	BARCELO	Salarié - Chargé de mission	PES21			1	1				
52	Pascal	MULLARD	fondateur	PES21			1					
53	Michel	TURBAN	Bénévole - admin	PES21			1					
54	Fanny	OBLED	Salariée- Chargée de mission	APES				1				
55	Joackim	LEBRUN	Salarié- Directeur	APES				1				
56	Olivia	RUEL-MAILFERT	Salariée- Chargée de mission	APES				1				



ID	Prénom	NOM	Fonction	Structure	CP	VA1	VA2	VA3	JE	VA4	VA5	SR
57	Patricia	HANSEENS	Salariée- Chargée de mission	APES				1				
58	Océane	VILETTE	Salariée- Chargée de mission	APES				1				
59	Nathalie	BARDAILLE	Salariée- Chargée de mission	APES				1				
60	Marie-Charlotte	WOETS	Salariée- Chargée de mission	APES				1				
61	François	BERNARD	Administrateur	E:graine					1			
63	Philippe	CABASSE	Chargé de mission	UNADEL					1			
64	Louisa	CHERIFI	Chargée de mission	POLE S					1			
65	Josette	COMBES	Bénévole - Co Présidente	MES					1			
66	Idir	IGOUDJIL	Chargé de mission	Pôle S					1			
67	Emma	CHENILLAT	Conseillère	APVF					1			
68	Sacha	BENTOLILA	Conseiller	APVF					1			
69	Didier	BONNIN	Conseiller EFC	MB2 Conseil						1		
70	Dominique	MARIE		Association ORRIS						1		
71	Laurence	COLOMBIER	Directrice	RECUP'AIRO9						1		
72	Marianne	CHARLES		SCOP ateliers de la Liberté						1		
73	Eskani	SIRUGUET								1		
74	Chantal	GAUTHIER	Administratrice	MACS09/MNCP						1		
75	Jacques	MATHEZ	Administrateur	MACS09/MNCP						1		
76	Françoise	ESTAQUE	Administratrice	Ressourcerie Du Haut Sallat						1		
77	Béatrice	PHILIPPE		MACS09/ORRIS						1		
78	Evelyne	ROLAIN-PUIGCERVER	VP cohésion et action sociale	Mairie St Girons						1		
79	Philippe	LEBAILLY	Administrateur	NATURES Pradettes						1		
80	Patrice	ALEXANDRE	Administrateur	MES Occitanie						1		
81	Quentin	ANGECY	Chargé de mission	MES Occitanie						1		
82	Benjamin	CAPPIEL		Mouv. Asso. Occitanie						1		
83	Majorie	MARTIN	Technicienne	Toulouse Métropole						1		
84	Sylvie	KERMARREC	Directrice	CRESS OCCITANIE						1		
85	Charlotte	MAURRIER	Administratrice	MES Occitanie						1		
86	Richard	SIMON LALUC	Administrateur	NATURES Pradettes						1		
87	Dellya	OMBALE	Salariée- co-dirigeante	OPALE							1	
88	Cécile	OFFROY	Bénévole - admin (?)	OPALE							1	
89	Laure	HUBERT-RODIER	Salariée- Chargée de mission	UFISC							1	
90	Gaelle	FERVAL	Salariée- Chargée de mission	UFISC							1	
91	Léa	LEMOULEC	Stagiaire	UFISC							1	
92	Fanette	BONNET	Salariée- dirigeante	ACTIF							1	
93	Lucie	LAMBERT	Salariée- dirigeante	Mains d'oeuvre							1	
94	Augustin	CROCIS	Salarié- Chargé de mission	ARDES							1	
96	Basile	GHYSELS	Autoentrepreneur	LII							1	
96	Sally	LAGNY	Administratrice	Bazarnaom							1	

ID	Prénom	NOM	Fonction	Structure	CP	VA1	VA2	VA3	JE	VA4	VA5	SR
97	Rémi	RHODE	Administrateur	Bazarnaom							1	
98	Abderrazzak	BEN MAKHLOUF	Administrateur	Bazarnaom							1	
99	David	CHIRON		Association nationale TZCLD		1						
100	Taoufik	IZMAR	Entrepreneur	Association Mail'Up			1					
101	Mourad	ASFOURE	Bénévole l'association (entrepreneur du quartier)	Association Mail'Up			1					
102	Claudine	DAL MOLIN	Ancienne élue, bénévole de l'association	Association Mail'Up			1					
103	Kévin	MARTIN	Directeur	MJC Chenôve			1					
104			Chargée de mission	Association ACODEGE			1					
105	Maïté	MALET	Gérante animatrice	Voisinierie -Tiers lieux				1				
106	Sabria	MAHMOUDI	Chargée de mission	SIA Habitat (bailleur du tiers-lieux)				1				
107	Laurent	COUROUBLE	Administrateur APES / Président de la Voisinierie	APES / La Voisinierie				1				
108	Derrick	LECLERCQ	Technicien	Communauté .Agglo. Arras				1				
109	Line	PRUVOST	Technicienne	Communauté .Agglo. Arras				1				
110	Aurélien	DESBONNET	Technicien	Communauté .Agglo. Arras				1				
111	Pierre-Alain	BETREMIEUX	Président	Club des entrepreneurs de l'Artois				1				
112	Charlotte	BISIAUX	Chargée de mission	Club des entrepreneurs de l'Artois				1				
113	Véronique	TRINAL	Directrice / Trésorière	Maison de la Poésie				1				
114	Pauline	TOUPET	Technicienne	Communauté d'Agglomération Béthune-Bruay Artois Lys Romane				1				
Participation par événement					32	19	17	33	27	30	24	18

## Remerciements

Le MES remercie chaleureusement les nombreuses personnes ayant participé à la réalisation de la première phase de la recherche-action, à son financement, à la rédaction du présent rapport et des fiches qui en rendent compte. Nous souhaitons ainsi exprimer notre gratitude à l'auteur principal, Laurent Fraisse, à notre équipe, Alice Oechsner de Coninck et Bruno Lasnier, à toutes les contributeur·ices, cités en couverture, et les photographes, Lisa Darrault, José Dhers et Natacha Maillard. Nous tenons aussi à remercier spécialement Delphine

Chomiol et Christophe Vernier de la Fondation Crédit Coopératif, Nicolas Krausz de la Fondation pour le Progrès de l'Homme et le programme FONJEP Recherche sans le soutien desquel·les ce travail n'aurait pu avoir lieu. Enfin, nous avons une pensée spéciale pour les participant·es à la journée «Coopération et Territoires», organisée par le Cré-sol, à Tours le 9 octobre 2020. En effet, de nombreuses photos de cet événement nous ont permis d'illustrer l'esprit coopératif de la recherche-action, nourri d'attention, d'implication et de joies partagées.





## CONTACT

Coordination recherche-action: Alice Oechsner de Coninck

Mouvement pour l'Économie Solidaire:  
alice.oechsner@le-mes.org  
06 95 378 378

Pour en savoir plus, wiki en construction:  
<https://radist.le-mes.org/>

## CRÉDIT PHOTO

Lisa Darrault - Coopération et territoires Tours 9 octobre 2020  
Natacha Maillard - Visite apprenante MES Occitanie janvier 2022