

ECONOMIE SOCIALE ET TERRITOIRE



Les dossiers de l'économie sociale

ECONOMIE SOCIALE ET TERRITOIRE

Contenu, limites et potentiels de l'ancrage
et du développement territorial

Utilité sociale

Citoyens

Ancrage local

Économie sociale

Pouvoirs publics

Quartier

Editrice responsable : Marie-Caroline Collard
Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises
42/6, rue de Monceau-Fontaine
6031 Monceau-sur-Sambre
T. : 071 53 28 30 • F. : 071 53 28 31

Coordination : Véronique, Huens, Quentin Mortier
Mise en page : Estelle Mahieu
Crédit photo : © SAW-B, Tawng - Can Stock Photo
Avec le soutien de la Fédération Wallonie Bruxelles



Prix : 15 euros
2012, n° 06
ISBN 978-2-9600795-4-8

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
 Première partie : le point de vue des entreprises sociales	
A l'échelle d'un quartier : le cas de la <i>Maison médicale Saint-Léonard</i> à Liège	10
A l'échelle d'une ou plusieurs communes : le cas de l'EFT <i>Contrepoint</i> à La Louvière	20
A l'échelle d'un « pays » : le cas de <i>La Halle de Han</i> en Gaume	30
A l'échelle d'un Etat et au-delà : le cas du <i>Relais</i> en France et en Afrique	43
 Deuxième partie : en prenant un peu de hauteur	
Economie sociale et territoires : premier tour d'horizon – SAW-B	58
Limites et potentiels de l'ancrage territorial – SAW-B	76
L'économie sociale, levier de la transition écologique et économique – asbl Barricade	100
 Conclusions : enjeux de la prise en compte du territoire	
Les entreprises sociales dans le développement territorial – Danièle Demoustier, Institut d'Etudes Politiques de Grenoble	114
Quelle utilité et quels usages possibles de l'approche territoriale ? – SAW-B	128
 Bibliographie	
	135
 Annexe : les cinq dimensions du territoire	
	139

Liste des encadrés

D'autres exemples, à l'échelle du quartier :
Les Tournières, EMMA & Maison Biloba Huis, Espace Jeunes..... 18
D'autres exemples, à l'échelle communale : *Espaces, Point Ferme*..... 29
D'autres exemples, à l'échelle d'un « pays » : *Coprosain, Le Miroir Vagabond* 41
D'autres exemples, à l'échelle d'un ou plusieurs Etats :
Ekoservices, Natagora, La Croix-Rouge 55
Une dynamique territoriale emblématique : la reconversion de Loos-en-Gohelle 66
Les GAL ou groupes d'action locale 72
Essai sur l'oeconomie de Pierre Calame..... 84
Difficulté wallonne à se penser comme territoire 88
Clusters, clubs et grappes d'entreprises 89
Un exemple trop rare de co-production 93
Répartition géographique des entreprises sociales et de leurs emplois
à Bruxelles et en Wallonie 103
Des entreprises sociales déjà actrices de la transition :
Les Pieds sur Terre, Eco-Innovation et La Calestienne..... 107
Le réseau REVES et l'exemple de la *Fondation de la Communauté de Messine*..... 110
Les pôles territoriaux de coopération économique 121
L'utilité sociale et son évaluation 125

INTRODUCTION



ORIGINES, VISÉES ET SUITES

L'année 2012 a été marquée par de nombreuses actualités pour l'économie sociale. L'une d'entre elles en particulier a retenu l'attention : les élections communales. Celles-ci sont une occasion unique pour interroger l'état de notre démocratie et du développement local et, de manière plus précise, les liens qu'entretiennent les entreprises sociales avec leur territoire. Comment les entreprises sociales envisagent-elles leurs territoires et leur propre rôle au sein de ceux-ci ? Quel rôle les entreprises sociales jouent-elles dans le développement local ? Ces entreprises s'ancrent-elles naturellement dans leurs territoires ? Ce sont autant de questions posées et soumises à une série d'acteurs de terrains, dirigeants et travailleurs d'entreprises sociales, qui composent la trame de cette étude.

2012 a aussi été marquée par le paroxysme de multiples crises dont l'origine peut être trouvée dans le modèle économique capitaliste mais aussi dans la mondialisation de cette économie. En réaction, des appels à la démondialisation¹, à la relocalisation de l'économie², à une économie qui « revitalise le territoire »³, à une « relocalisation démocratique »⁴ se font entendre. Plusieurs interrogations subsistent face à ces solutions avancées. A quelle échelle de territoire s'agit-il de revenir ? Comment ne pas perdre les avantages de la mondialisation, notamment ceux de l'ouverture réciproque, de l'apprentissage en commun et du commerce équitable entre les hommes et femmes de tous horizons et territoires ? Benoît Levesque, chercheur québécois, évoque à ce propos un monde à reconstruire à la fois par le haut (sur base de l'exemple de l'altermondialisme) et par le bas (sur base de l'exemple de l'économie sociale et solidaire). Il invite à articuler à la fois démondialisation (reterritorialiser certaines activités économiques) et remondialisation (rendre la mondialisation plus solidaire)⁵. Comme le suggère Philippe Frémeaux, éditorialiste à *Alternatives Economiques*, à propos des occasions opportunes (« kairós ») liées à la dite « crise » : « *Que peut-on souhaiter sinon de vivre dans des sociétés qui demeureront ouvertes, mais où la quête des objets prendraient moins de place que l'attention aux personnes ?* »⁶. Poser le problème de la sorte permet de pointer le rôle de l'économie sociale dans ce passage à une autre économie. L'économie sociale peut-elle, voire doit-

elle, jouer un rôle plus grand dans la nécessaire transition écologique, mais aussi économique, dont on ne perçoit encore que la nécessité et quelques prémisses de développement ? Telle est la dernière question que pose cette étude. C'est à l'association Barricade qu'il est revenu d'y répondre⁷.

Le sujet « territoire » est en effet dans l'air du temps. D'autres organisations d'éducation permanente l'ont placée parmi leurs sujets de préoccupation et de publication. C'est le cas du MOC qui y a consacré sa semaine sociale annuelle, ainsi que de *La Revue Nouvelle*⁸. Très intéressantes, ces autres publications n'ont pas mis au centre la question de la place des entreprises sociales dans ce débat. C'est à ce manque que nous espérons, modestement, répondre. En nous appuyant d'ailleurs aussi sur leurs analyses plus générales.

Notons aussi que le sujet de cette étude annuelle fait écho aux deux études précédentes. En 2010, l'étude annuelle de SAW-B portait sur les initiatives citoyennes qui pouvaient être qualifiées d'économie sociale (ou de prémisses à celle-ci). Les initiatives telles que les groupes d'achat collectif (GAC), les systèmes d'échange local (SEL) et les associations citoyennes locales (ACL) en matière d'énergie préfigurent l'économie sociale par leurs modalités de gestion (démocratie interne) ainsi que par leurs finalités (service à la collectivité). Certaines de ces initiatives ont d'ailleurs donné naissance à des coopératives, dont le modèle était le sujet de l'étude 2011. Parmi ces coopératives, certaines ont un ancrage local prononcé. C'est à cette caractéristique de ces coopératives mais aussi d'autres formes d'entreprises sociales que se consacre cette étude 2012⁹.

Trois sources d'information

La volonté a été, en quelque sorte, de « garder les pieds sur terre ». L'étude est construite sur les rapports entre économie sociale et territoires et s'appuie sur les visions qu'en ont les acteurs de terrain. Elle part à la rencontre de personnes engagées au sein d'entreprises sociales situées dans le Nord-Pas-de-Calais, en Wallonie et à Bruxelles.

Premièrement, nous avons réalisé et retranscrit une série d'interviews qui illustrent et incarnent le rapport des acteurs d'économie sociale à leur territoire. Les entrepreneurs sélectionnés l'ont été sur base de notre perception



du territoire de leur entreprise. Quatre échelles de territoire ont ainsi été établies (quartier -> commune -> « pays » -> nation et au-delà) et quatre entrepreneurs identifiés : le docteur Jean-Luc Belche de la *Maison Médicale* du quartier liégeois de Saint-Léonard; Marc Goeseels, directeur de l'Entreprise de Formation par le Travail *Contrepoint*, active sur le territoire de la commune de La Louvière; André Wenkin, fondateur du *Centre de Développement Rural*, aujourd'hui renommé la *Halle de Han*, rayonnant dans toute la Gaume; Pierre Duponchel, président-fondateur du *Relais*, qui au départ d'une implantation dans le Nord-Pas-de-Calais a essaimé à travers la France et plus récemment dans plusieurs autres pays.

Deuxièmement, deux tables rondes ont été organisées de chaque côté de la frontière franco-belge, l'une à Lille et l'autre à Bruxelles. En effet, le lien entre économie sociale et territoire était beaucoup plus parlant et étudié en France¹⁰. De là a surgi l'idée de procéder à la rencontre d'entreprises situées dans le Nord de la France, réunissant deux entreprises sociales (la Régie de quartier *Mos'art* de Lille et l'association de développement rural *A Petits pas* située dans l'arrière-pays de la Côte d'Opale) et un réseau de collectivités publiques (le *Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire*). Une deuxième table ronde a été organisée en Belgique, réunissant deux entreprises sociales (la s.a. *Carodec*, membre de la coopérative *Bati-groupe* et l'Entreprise de Formation par le Travail *Les Ateliers de Pontauray*), la directrice de la fédération SAW-B et le Président du CPAS de Namur.

Une toile de fond préexiste évidemment à ces deux démarches spécifiques, à savoir les relations régulières de SAW-B avec les entreprises sociales membres ou non de la fédération. Ces relations avec les entreprises sociales ont notamment été marquées par les « Chantiers de l'économie sociale » consacrés cette année précisément à la thématique « territoire ». Intitulés « Nous, notre entreprise, notre territoire », ils ont réuni une centaine de travailleurs de l'économie sociale et ont été précédés de réunions préparatoires au sein d'une dizaine d'entreprises sociales¹¹. Celles-ci ont été choisies en raison de leur ancrage territorial emblématique. Au cours de ces rencontres préalables, le rapport de chaque entreprise à son ou ses territoires a été débattu et questionné avec quelques-uns de ses travailleurs.

Sauf mention contraire, les exemples, références et citations, relatives à ces entreprises, suivant dans le texte, sont issus de ces trois sources d'information.

Développement

Cette étude se compose donc au final de deux parties, qui mènent ensuite à une conclusion en deux temps.

La première partie s'appuie sur une série d'interviews d'entrepreneurs sociaux. La sélection de ceux-ci a été faite pour illustrer la diversité des échelles territoriales des entreprises sociales. L'idée était de rendre ce concept de « territoire » le plus concret possible, en donnant précisément la parole aux acteurs.

La deuxième partie est constituée d'une série de trois analyses. Les deux premières ont été réalisées par SAW-B et se basent sur les interviews et les tables rondes. Elles tentent d'une part de mieux cerner ce qu'est un territoire et d'autre part d'identifier le potentiel, les limites et les enjeux de l'approche de l'économie sociale par ses territoires. Dans la troisième analyse, l'asbl Barricade s'est, quant à elle, penchée sur l'un de ces enjeux : le rôle que peut jouer l'économie sociale dans la transition écologique mais aussi économique à venir.

Pour conclure, nous avons donné la parole à Danièle Demoustier, socio-économiste française qui a réalisé de nombreuses enquêtes de terrain sur le sujet. Elle traite, dans cet article, du rôle des entreprises sociales dans le développement territorial. Elle le fait sur base d'une connaissance fine et longue de la question en France. Son regard et les questions qu'elle pose nous ont semblé pertinents pour les acteurs de l'économie sociale wallons et bruxellois. Nous terminons d'ailleurs cette étude par un prolongement de cette analyse pour le contexte actuel et futur dans nos propres territoires, qui sont aussi les vôtres.



- 1 BELLO Walden, *La démondialisation. Idées pour une nouvelle économie mondiale*, Paris, Ed. du Rocher, 2011.
- 2 FREMEAUX Philippe, « Relocalisation, la panacée anticrise ? », dans *L'état de la mondialisation*, hors-série Alternatives Internationales, n° 10, janvier 2012.
- 3 Centre Ressource du Développement Durable, *Manifeste pour une économie qui revitalize le territoire*, Loos-en-Gohelle, CERDD, mai 2011.
- 4 Collectif Le Ressort, « Vers une relocalisation démocratique », dans *La Libre Belgique*, 29 mars 2012.
- 5 LEVESQUE Benoît, « Crises et innovation sociale », dans *La Revue Nouvelle*, n° 5-6, mai-juin 2012.
- 6 FREMEAUX Philippe, *op. cit.*, p. 47.
- 7 Informés de la publication par Barricade d'une analyse sur le sujet dans le cadre de son agrément en éducation permanente, nous avons opté ensemble pour une publication de cette analyse à la fois au sein de cette étude et sur le site web de l'association, étant entendu que l'analyse est justifiée par Barricade et que cette étude (hormis cette analyse) est justifiée par SAW-B dans le cadre de leurs agréments respectifs auprès de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
- 8 Les Actes de la semaine sociale du MOC ont été publiés sous la forme : « L'odyssée de l'espace. La 90^e semaine sociale du Mouvement ouvrier chrétien », *Les Hors-Série de Politique*, numéro HS20, octobre 2012. *La Revue Nouvelle* a, quant à elle, été choisie pour publier les actes d'un colloque qui s'est tenu en 2011 à Sivry-Rance à l'initiative de la FOPES et de la Fondation Chimay-Wartoise. Le dossier s'intitule « Des territoires en projet(s) », publié dans *La Revue Nouvelle*, n° 5-6, mai-juin 2012.
- 9 Les études annuelles des deux années précédentes, intitulées respectivement « Initiatives citoyennes, l'économie sociale de demain ? » et « Coopératives, un modèle tout terrien », sont disponibles sur notre site web.
- 10 En témoigne le nombre d'articles, d'acteurs et d'outils français liés à cette thématique que nous explorerons dans cette étude.
- 11 *La Calestienne* (Beauraing), *Casablanca* (Anderlecht), *RéBBus* (Auvelais), *Cortigroupe* (Neupré), *Mobil'Insert* (Monceau-sur-Sambre), *Proxemia* (Chapelle-lez-Herlaimont), *Le Miroir Vagabond* (Hotton), *Cyclo* (Bruxelles), *CSD* (Liège), *Espace Jeunes* (Marchienne-au-Pont) et *Terre* (Herstal et Fontaine-l'Évêque).

Le point de vue des entreprises sociales

PREMIÈRE PARTIE



MAISON MÉDICALE SAINT LÉONARD

Juillet rayonne de soleil à Liège. Direction la maison médicale Saint Léonard. Créée en 2007, elle a déjà bien fait son nid, au pied de la colline verdoyante des coteaux, à deux pas de la place qui marque l'entrée du quartier populaire de Saint Léonard. Arrivée Rue Maghin, on remarque sa façade rénovée, ses fenêtres décorées et fleuries. A l'intérieur, c'est frais, moderne et simple. L'entretien se fait avec l'un des médecins, dans le cabinet de consultation.

Interview de Jean-Luc Belche,
réalisée par Frédérique Konstantatos,
le 16 juillet 2012 à Liège.

La maison médicale Saint-Léonard est née il y a cinq ans...

Oui, à l'initiative de Dominique Filée. C'est important de le dire, c'est vraiment elle et un petit groupe de deux-trois autres personnes autour d'elle qui ont travaillé avec les acteurs locaux et qui fait qu'on a vraiment suivi une démarche, pour entrer dans le terrain, pour être acceptés. Ils ont été rencontrés plusieurs fois auparavant et étaient très ouverts au fait qu'on vienne. Parce qu'il y avait un manque d'une structure comme celle-ci, favorisant l'accessibilité aux soins à des gens qui n'en ont pas les moyens. Nous nous sommes installés dans le quartier il y a cinq ans, puis nous sommes allés rencontrer les médecins du quartier dans les GLEM (les Groupes Locaux d'Evaluation Médicale où les médecins se rencontrent minimum deux fois par an pour discuter de leurs pratiques). Nous avons été là-bas leur montrer patte blanche, leur disant : « *on vient dans le quartier* ». Nous avons été plus ou moins bien accueillis, sachant qu'il y a toujours eu une lutte ancestrale entre les forfaits maison médicale et le paiement à l'acte au médecin solo¹. Nous avons été bien accueillis parce qu'il n'y avait plus de médecin qui s'était installé depuis longtemps et parce qu'ils nous ont refilé pas mal de patients un peu difficiles comme, en tant que Maison médicale, nous ne



Notre quartier,
c'est Saint-Léonard
jusqu'à la Rue Léopold
et le Thier-à-Liège

refusons, *a priori*, personne. Nous, on collabore avec les gens du quartier, si je dois faire un lien avec le territoire. Nous n'inscrivons donc que les gens qui sont dans le quartier.

Comment délimiteriez-vous ce quartier ?

Notre quartier, c'est Saint-Léonard jusqu'à la Rue Léopold et le Thier-à-Liège².

Elle est basée sur quoi, la délimitation de votre quartier ?

Sur le fait qu'il y a la limite naturelle qui est la Meuse.

En fait, les autres quartiers limitrophes sont pris en charge par d'autres maisons médicales. Il y a la *Passerelle* de l'autre côté, en plein Outremeuse, le *Cadran* pour Sainte Marguerite mais ils ne prennent pas le centre-ville. À Herstal, il y a deux maisons médicales mais qui sont plus au centre, ce qui fait que les gens du côté de Coronmeuse viendraient bien chez nous, parce que le bus passe bien. Et à Vottem, il n'y a rien, mais là, les gens ne descendent pas en centre-ville. Là, de nouveau, il y a une limite presque physique.



Donc, il y a eu aussi une définition de notre quartier en fonction des autres maisons médicales. La ville est un gâteau que les maisons médicales se partagent, sans vraiment de communication avec les gens. Si les gens pouvaient dire «*Mais non, votre maison médicale devrait aller autre part*», peut-être que nous aurions une autre localisation.

Nous sommes peut-être plus efficaces si nous travaillons avec des gens du quartier pour des gens du quartier

La délimitation n'a pas fait appel aux patients et nous nous en rendons compte maintenant parce que des patients quittent le quartier Saint-Léonard et habitent tout le bord d'Outremeuse qui est accessible très facilement au-delà du pont. Nous, nous devons les désinscrire et ils se disent «*Pourquoi ?! Quand je suis là, je suis presque beaucoup plus facilement chez vous qu'à mon ancienne adresse qui était dans le quartier*». Et donc, à chaque fois qu'un patient ressort de la zone, nous discutons le lien thérapeutique : s'il n'y en a pas, nous désinscrivons. Maintenant, la définition du lien thérapeutique, elle dépend de ce que les gens mettent mais surtout de ce que le soignant dit. Si le soignant dit «*pour l'instant on est dans une phase trop limite, on ne peut pas désinscrire*», nous ne désinscrivons pas. Mais c'est chaque fois un combat. Parce que dans le quartier, ici, il y a un turn-over énorme. C'est vraiment un quartier de transit pour l'instant et quand ils se posent, les gens sont très contents de me dire, après deux-trois ans, «*Hé docteur, tout va bien, je me barre*». Nous, ça nous fait un peu râler parce que nous investissons tout ce temps-là, pendant trois ans, et puis après les gens s'en vont. C'est vraiment difficile. Nous en sommes donc arrivés à la possibilité de pouvoir garder certaines personnes parce qu'en fait, notre territoire ne colle pas à un territoire fonctionnel.

Pourquoi est-ce important pour la maison médicale, cet ancrage dans le quartier ?

En dehors des maisons médicales, n'importe qui pourrait trouver normal de faire dix bornes pour aller voir son médecin. C'est un argument pour se dire qu'on pourrait avoir des gens qui sont plus loin. Mais le lien thérapeutique en lui-même, nous nous en rendons compte, est trop faible pour intervenir

sur l'ensemble des déterminants de la santé. Nous, ici, nous privilégions une action sur le quartier. Il faut se dire que je connais les intervenants sociaux du quartier. Et donc je dis aux gens : «*Je suis plus à même de vous aider si vous habitez dans la zone que moi je connais. Vous vous en rendez vite compte*». Et souvent, je laisse les gens pendant six mois un peu dans l'expectative quand ils sont partis habiter dans le quartier non-limitrophe des Vennes et qu'ils disent «*oui mais je vais venir, pas de problème*». Pendant tout un temps, ils font le trajet. Puis après on se rend compte que pour des problèmes de santé, ils viennent moins vite, qu'ils auraient pu venir plus tôt. Et puis après, ils nous demandent «*oui, je voudrais bien l'adresse d'un psy*», «*Ah dans votre quartier, je ne les connais pas, je suis désolé*». Et c'est là que progressivement ils se rendent compte de l'intérêt d'avoir une maison médicale qui est dans le quartier.

Nous ne faisons pas que des soins quand la maladie est là. Nous essayons aussi de les prévenir et donc nous essayons d'agir avec le quartier. Là, nous sommes peut-être plus efficaces si nous travaillons avec des gens du quartier pour des gens du quartier.

Comment se passe ce travail avec les autres acteurs du quartier ? Comment s'est-il mis en place ?

Historiquement, nous sommes nés sur le réseau, nous ne pouvions pas nous isoler. Je pense qu'il y a aussi dans le quartier une culture du réseau. Du fait qu'il y a une coordination générale et une coordination sociale qui est un peu plus active que la moyenne. Je pense que nous pouvions qu'être transformés par le quartier ou ce qui existait avant. Je me vois mal ne pas travailler en réseau ici. D'autant plus que les services de santé c'est tout de même un faible levier pour faire basculer le tout. Théoriquement, tu es obligé de travailler avec le réseau si tu veux agir sur la santé. En pratique, ici, c'est pas mal, c'est vraiment pas mal.

À l'origine, nous avions un groupe réseau, deux-trois personnes qui étaient mandatées par l'équipe pour faire un peu le tour de tout le monde. Maintenant, ce sont les deux personnes responsables du secteur social qui s'occupent de rencontrer les personnes en fonction des questions que nous avons. C'est une activité régulière.





La maison médicale, c'est d'abord un groupe de personnes qui partagent des valeurs

Nous essayons surtout de travailler sur le lien. Nous remarquons que nos patients sont principalement des personnes isolées. Donc, nous essayons de les mettre ensemble. Des fois, nous avons un peu du mal, parce que ce n'est pas vraiment notre boulot. Nous tentons alors de collaborer avec d'autres associations, de participer aux activités du quartier. Tout ce qui est relatif à la fête de quartier *Saint-Léonard en Couleurs* et des choses comme ça, nous tâchons d'y participer au maximum. En tant qu'association, ça veut dire participer à l'organisation en elle-même et au niveau des patients, c'est les sensibiliser à participer.

Avez-vous un exemple du travail qui se fait via le groupe réseau ?

Nous avons un réseau d'échange des savoirs qui s'est mis en place. Le but, c'est que les gens du quartier s'inscrivent sur un site et fassent part des savoirs qu'ils peuvent transmettre aux gens, apprendre à quelqu'un à faire quelque chose. La maison médicale a participé à la mise en place du groupe, qui s'est lancé il y a quelques mois. Et ça, c'est avec les gens du quartier, par la coordination générale. La coordination générale reprend toutes les associations du quartier et au sein de la coordination générale, il y a la coordination sociale qui reprend les acteurs sociaux.

Nous avons plusieurs conventions signées avec d'autres associations du quartier. Notamment le collectif contre les violences familiales, basé sur la

zone. Nous sommes prestataire officiel de soins pour eux. Nous avons aussi le SIAJEF qui est un service de suivi de patients psychiatriques à domicile. Ils ont une sacrée expérience et eux aussi travaillent par territoire. C'est vraiment des partenaires. Je passe presque une heure par semaine à discuter de patients avec eux. Nous sommes juste en face. Nous travaillons avec une population précarisée qui habite le quartier, nous avons vraiment des points communs. Et c'est intéressant de travailler avec eux, c'est vraiment chouette. Là aussi, nous avons une convention de collaboration avec eux. Il y a également *Revers* qui est ici juste à côté. Nous allons déjeuner chez eux, c'est plutôt des voisins. Pour l'instant, nous savons que pas mal de nos patients vont chez eux. *Revers* c'est pour mettre en lien certaines personnes en difficulté, soit psychiatrique ou rien qu'au niveau social, qui sont vraiment désancrées. Ils font des ateliers photo, peinture...

Nous avons aussi collaboré avec *la Cité s'invente*, l'éco-centre ici à côté. Ils ont mis à disposition des parcelles de jardin potager pour nos patients. Du coup, nous avons un projet où nous allons mettre des gens les mains dans le cambouis, dans le but de faire du lien mais aussi, au niveau thérapeutique, je pense qu'il y a vraiment un potentiel.

Ces liens avec toute une série d'acteurs, en rapport avec vos missions, est-ce du renforcement mutuel ?

Oui. Quand nous allons à la coordination sociale, nous sommes les seuls médecins. Ce qui est fou. C'est parce que nous avons la chance d'avoir l'étiquette « maison médicale ». Mais ils n'ont jamais pensé à intégrer les médecins du quartier dans leur coordination sociale. Nous, nous avons un œil médical et donc on peut imaginer que nous enrichissons un peu le débat au niveau de la santé. D'ailleurs, nous avons amené plusieurs thématiques dans les coordinations sociales. Par exemple, nous avons fait une recherche qualitative avec les médecins du quartier pour repérer la problématique principale du quartier. La coordination sociale s'est rendue compte qu'il y avait beaucoup d'actions pour les jeunes mais les médecins ont par contre amené qu'il n'y avait plus rien pour les personnes âgées. La dernière maison de repos a fermé, des clubs pour les pensionnés, il n'y en a plus qu'un. Et cela, les médecins du quartier, ils connaissent parce que les personnes âgées ne viennent pas chez nous, tandis qu'eux sont là depuis 30 ans.



Qu'est-ce que le quartier vous apporte et qu'est-ce que la maison médicale apporte au quartier ?

La maison médicale, c'est d'abord un groupe de personnes qui partagent des valeurs et qui essayent de les mettre en pratique à travers notre travail dans un mode plus ou moins préétabli. Notre groupe ici, il est caractérisé par le fait que nous sommes plutôt une jeune équipe et nous essayons de casser la hiérarchie, nous sommes en autogestion et en égalité salariale. Il n'y a pas de distinction hiérarchique. Nous essayons de vivre la pluridisciplinarité, dans le sens où, autour d'un patient, le médecin, l'infirmier, le kiné et l'assistant social apportent chacun quelque chose et ils sont sur le même pied.

Donc, si je devais dire ce à quoi notre groupe travaille, en premier lieu, c'est cela. Et par quoi il est chahuté, il est heurté, c'est le quartier et les problématiques des patients. Depuis que nous avons ouvert, nous avons été fort marqués par le nombre de personnes qui sont mortes seules dans leur appartement, des suites d'un alcoolisme profond, d'un isolement affreux. Le problème premier, c'est l'isolement, ils sont morts de problèmes médicaux mais si ces gens-là avaient un autre environnement, ça se serait passé différemment. Nous qui travaillons en première ligne de soin, nous vivons avec les gens. Nous ne le vivons pas dans notre chair, mais nous vivons en même temps qu'eux les problèmes de la crise financière. Nous voyons des gens qui ne savent pas payer leurs médicaments, qui ne savent pas manger à la fin du mois, des gens qui n'ont pas de papiers et qui manquent de se faire virer et qui se cachent, qui ont peur de venir demander des soins. Moi, j'ai eu une dame indienne qui est venue une fois en me décrivant des symptômes et en fait c'étaient les symptômes de son mari. Elle espérait que je le traite à travers elle, pour qu'elle puisse donner des médicaments à son mari qui n'osait pas venir ici. C'est fou.

Nous avons aussi les gens qui travaillent dans le Limbourg et qui se font asperger d'insecticides. Nous vivons des choses ici..., c'est un observatoire de la société impressionnant. L'endettement, l'isolement... Le quartier nous apporte ça. Nous sommes proches de problématiques très importantes : l'afflux de réfugiés d'Irak, d'Afghanistan. Nous vivons cela aussi, d'une certaine manière. Cela nous permet d'avoir une approche de la manière dont la société vit.

Quand vous dites : « votre quartier vous apporte quoi ? », je me dis « c'est quoi notre quartier ? ». Il y a les associations qui sont dedans, oui, elles nous apportent l'idée de collaborer, l'idée d'ouverture. C'est un quartier aussi avec une ouverture artistique. Je vois qu'il y a des projets artistiques intéressants qui ouvrent les gens. Moi c'est peut-être ce que ça m'a apporté, de me dire « tiens, on peut aussi travailler là-dessus ».

Je pense que nous pouvions qu'être transformés par le quartier ou ce qui existait avant...

Au-delà du travail avec les acteurs du quartier et de l'information que vous faites circuler, voyez-vous d'autres apports de la maison médicale ?

C'était une vieille baraque pourrie ici avant. Nous l'avons achetée au CPAS de Liège et entièrement rénovée. Nous allons faire, ici devant, un projet d'avancée du trottoir pour sécuriser les rues parce qu'il y a pas mal d'accidents qui se passent juste devant. C'est un projet où on avance le trottoir, on remet un arbre, des bancs et puis des places pour les vélos. C'est la manière dont nous essayons de transformer physiquement le quartier. Après, notre prochain projet, si nous le pouvions, ce serait de mettre, sur une place publique, des modules d'activités physiques. Moi j'avais été marqué par ce que j'avais vu à Istanbul, où tous les parcs ont des systèmes où les gens font vraiment du fitness en plein air. On se plaint que les gens sont obèses et ne bougent pas mais essaye d'avoir un centre sportif accessible dans le quartier. Il n'y en a pas ! Finalement, rien n'est accessible pour les gens. Donc, ça, ça pourrait être un projet de transformation physique du quartier, si nous pouvions agir là-dessus. Mais le prochain, c'est d'abord sécuriser le trottoir qui est là pour que les gens arrêtent de se faire rouler dessus. Il y a eu deux-trois accidents, les gens tournent trop vite. Et en faisant cela, nous mettons en plus un petit espace vert devant chez nous, des bancs. C'est toujours intéressant.

Pour en savoir plus : www.maisonmedicale.org



D'autres exemples, à l'échelle du quartier

Il existe de nombreuses entreprises sociales ayant leur quartier comme premier territoire. Nous en citons trois à titre d'exemple ci-dessous.

Les Tournières SCRL FS à Liège

Coopérative à finalité sociale, *Les Tournières* ont une action significative dans le quartier de Pierreuse à Liège. En faisant appel à l'épargne locale, la coopérative acquiert et rénove des bâtiments en privilégiant les techniques écologiques et les partenariats avec les entreprises sociales. Ensuite, elle les met à disposition d'acteurs associatifs et de locataires avec une politique de loyers modérés. Les impacts de ce travail sont nombreux et variés : amélioration du cadre de vie, restauration du patrimoine, mixité des habitants et des activités (logement mais aussi bureau, vie associative et culturelle)...

Pour en savoir plus : www.lestournieres.be

E.MM.A SCRL FS – Maison Biloba Huis à Bruxelles

E.MM.A est une société coopérative à finalité sociale bilingue née du regroupement entre une maison médicale (la Maison Médicale du Nord) et deux associations du quartier Nord à Bruxelles (EVA vzw et Aksent vzw). Objectif : faire face au problème d'isolement des personnes âgées de toutes origines vivant dans des quartiers défavorisés. Résultat : l'acquisition et la rénovation d'un bâtiment dans le quartier Brabant qui fait office de centre d'accueil et de rencontres de jour depuis mai 2009 et qui abritera 15 logements (hébergement social) fin 2014. Ce lieu est géré par l'association bilingue *La Maison Biloba Huis*, créée par les mêmes structures, qui y développe de nombreuses activités pour le mieux-être des habitants de ce quartier : des cours de cuisine, de musicologie, de yoga, des expositions, des excursions, ... et un repas de midi pris en commun chaque mercredi.

Pour en savoir plus : www.maisonbilobahuis.be

Espace Jeunes à Marchienne-au-Pont

Espace Jeunes est un lieu créé à l'initiative de la maison médicale *La Glaise* et d'autres partenaires actifs dans le quartier de la Docherie (dont le CPAS, le CIEP-MOC, une maison de famille, etc.). Au départ du projet, un constat : une certaine violence parmi les jeunes et une difficulté pour eux à trouver leurs repères dans les structures existantes. Les partenaires souhaitent alors « construire avec eux » un espace qui leur est dédié plutôt que de s'inscrire dans une logique de consommation. L'objectif était aussi de mieux connaître ces jeunes pour leur offrir des réponses adaptées à leurs besoins. Le résultat : un espace où ils sont acteurs des projets qui tournent autour de la musique, de l'art, du sport... Ces projets associent régulièrement les autres habitants et sont autant d'occasions d'aborder des thématiques spécifiques (la santé, ...) tout en construisant une identité positive au sein d'un quartier stigmatisé.

Pour en savoir plus : espacejeunes.docherie@live.be



CONTREPOINT

L'entreprise de formation par le travail Contrepoint est située dans un entre-deux. Elle occupe une large partie d'une rue calme, plutôt résidentielle et en même temps, elle se situe au coin d'une chaussée fréquentée, plutôt commerciale. C'est la fin de l'été dans la cité des Loups. Le rendez-vous est fixé à 9h avec le directeur. A cette heure-là, le bâtiment est calme, les stagiaires sont déjà partis sur le terrain.

Interview de Marc Goessels,
réalisée par Frédérique Konstantatos,
le 30 août 2012 à La Louvière.

Pourriez-vous présenter Contrepoint, son objet social et ses activités ?

C ontrepoint est une entreprise de formation par le travail active depuis mars 85. Nous avons choisi le secteur du bâtiment parce qu'il a toujours été demandeur de main d'œuvre. Les jeunes qui nous arrivent sont des jeunes qui ont connu l'échec scolaire justement dans les métiers du bâtiment et nous les remettons debout, avec une progression dans la formation.

Nous étions d'abord installés sur le territoire de Morlanwelz, pendant une dizaine d'années et depuis 95 nous sommes ici à La Louvière.

Pourquoi avez-vous déménagé ?

Nous avions un siège administratif à Morlanwelz et des ateliers de formation disséminés dans Morlanwelz et dans Péronne. Ce qui posait des problèmes de coordination. C'était assez compliqué. Nous étions donc à la recherche d'un terrain pour faire construire, jusqu'au moment où La Louvière nous a fait un appel du pied. Nous disant : « il n'y a pas de centre qui existe chez nous, il n'y a pas de réinsertion, est-ce que vous ne voulez pas venir sur le territoire de La Louvière ? ». A ce moment-là, nous avons négocié : « Trouvez-nous un bâtiment et, nous, on est prêts à venir sur La Louvière ». C'est ce qu'ils ont fait.

Ils nous ont trouvé ce bâtiment qui était un chancre, un ancien bâtiment industriel à moitié démoli. Le CPAS de La Louvière l'a acheté et nous a fait un bail emphytéotique de 30 ans avec un loyer tout à fait symbolique. C'est donc un bâtiment qui ne nous coûte presque rien. Par contre, nous avons dû faire l'investissement de tout l'aménagement à l'intérieur.

Nous sommes très bien situés, près de la gare de La Louvière. C'est très important pour les accès. Les bus arrivent chez nous. Nous sommes quasiment à côté du centre de La Louvière, ce qui est assez pratique.

Pourriez-vous décrire vos clients ? Et le territoire d'où ils proviennent ?

[Il dessine trois cercles concentriques] D'abord, nous avons La Louvière, où se trouvent notre centre et une bonne partie des demandes. Puis nous avons tous les villages environnants. Après, nous fonctionnons dans un rayon d'à peu près 30 km autour de Contrepoint. Nous allons jusque Mons et Charleroi et nous essayons de ne pas dépasser ce périmètre parce que sinon cela pose trop de problèmes de déplacements et de temps de déplacement qui est excessivement cher.

Quelles sont les caractéristiques de ce territoire ?

On connaît le Hainaut, il n'a pas excessivement bonne figure à l'extérieur... Il y a énormément de travaux de rénovation à faire, entre autres des travaux d'isolation, de toiture, de remplacement de châssis. De gros œuvre aussi. Avec le temps, nous avons été reconnus comme entreprise du bâtiment, avec un numéro d'enregistrement classe 1. Pour les marchés publics, c'est important d'avoir ce numéro. Notre EFT est une des seules à travailler autant pour le Fonds du Logement¹. Ils achètent des bâtiments en ruines et nous donnent l'occasion de les refaire de A à Z, de la cave au grenier. Comme nous sommes entreprise générale, nous pouvons nous-mêmes sous-traiter certains travaux comme l'électricité, la plomberie et le chauffage. Là, nous avons des sous-traitants qui travaillent pour nous mais nous faisons la coordination générale du bâtiment. Ce sont des entrepreneurs privés, qui viennent aussi de ce territoire-là. Notre électricien, par exemple, habite à 2km d'ici et le chauffagiste est dans un autre village à 5km d'ici. Ce sont vraiment des gens du territoire.



En général, nous travaillons dans les quartiers pauvres. Ce sont les quartiers les plus demandeurs de rénovation. Ce sont les gens qui ont le moins de moyens aussi et qui se font aider par le Fonds du Logement ou par d'autres instances. Donc nous travaillons dans le Borinage, dans les alentours de La Louvière. Nous travaillons aussi dans les communes autour de Charleroi, Marchienne-au-Pont, Marcinelle, qui sont toutes des communes « pauvres ».

Et c'est un atout ou bien est-ce plutôt source de difficultés ?

C'est un atout parce que ça vous amène beaucoup de travail, effectivement, mais en même temps c'est une difficulté parce que le pouvoir d'achat des gens est très faible. Nous sommes donc parfois appelés pour des petits travaux, des dépannages. Et pour les gros travaux, c'est le Fonds du Logement qui prend ça en charge. Mais les privés qui font appel à nous, c'est vraiment pour faire le strict minimum pour que leur maison soit en ordre pour l'hiver par exemple.

Nos jeunes habitent le territoire, ça c'est important à dire. Quelque part, c'est une pierre à l'édifice, le fait de travailler avec eux sur leur propre territoire. Le fait de travailler avec une population défavorisée, de retaper les bâtiments, le fait de travailler avec le Fonds du Logement qui achète des logements pour des gens défavorisés, et qu'on puisse participer à tout ce mouvement-là, c'est très important.

On dit que les entreprises sociales développent de nouvelles activités. Ici, on ne fait pas de la construction classique : comment est arrivée l'éco-construction au sein de Contrepoint ?

Ça, c'est ma conviction à moi. Nous faisons de la transformation/rénovation classique mais avec une approche particulière, que j'ai essayé d'instaurer, quant aux matériaux de construction. Et que j'essaie de diffuser au Fonds du Logement aussi, qui a encore fort tendance à travailler avec des matériaux traditionnels. Mais il y a maintenant 2-3 produits écologiques que le Fonds du Logement met dans son cahier de charges. Nous sensibilisons aussi les privés. Généralement, ils n'ont pas beaucoup de moyens, c'est plus difficile. Nous tentons de les persuader mais ils pensent à leur portefeuille tout de suite, pas au fait qu'ils vont récupérer l'argent après. Ce n'est pas évident.



Nous avons choisi le secteur du bâtiment parce qu'il a toujours été demandeur de main d'œuvre

Qu'est-ce que l'entreprise apporte au territoire ?

Etant donné que nous sommes une entreprise de formation par le travail, nous avons vraiment un rôle à jouer au niveau social. Nous sommes reconnus d'un peu partout, nous ne devons plus faire de publicité. Les gens savent que *Contrepoint* existe et que *Contrepoint* agit en amont du Forem par exemple, pour préparer les jeunes à entrer en formation professionnelle chez eux. Nous avons entre 25 et 30 stagiaires en permanence. De là, il y a entre 30 et 40 % qui trouvent de l'emploi, donc nous contribuons évidemment à dynamiser l'emploi sur la région. Nous sommes aussi reconnus comme entreprise. Nous sommes repris dans les gazettes locales, dans les Pages d'Or. Il y a nos camionnettes qui sont lettrées qui tournent dans le quartier ou plus loin... Les gens connaissent *Contrepoint*, c'est important ça.

La commune et le CPAS de La Louvière ont joué un rôle dans votre installation, on l'a vu. Depuis lors, quelles sont vos relations avec ces acteurs-là ?

Pendant des années, moi je pensais qu'il allait y avoir une collaboration très active avec le CPAS et avec la Ville, du fait que nous nous sommes implantés



sur leur territoire et qu'ils sont propriétaires du bâtiment. Mais rien, rien, rien. Pendant 15 ans, nous n'avons jamais eu aucun appel d'eux. Pourtant, j'ai déjà été à des réunions pour essayer d'inclure un peu plus l'économie sociale dans l'ensemble des travaux qu'une ville peut avoir à faire... Cela a toujours été très difficile. Si ce n'est ici, récemment, nous commençons un travail pour le CPAS de La Louvière, avec un appel du pied du secrétaire communal disant « *appelez Contrepoint, ils sont capables de faire ce genre de travaux* ». Donc j'étais assez content de ça. Nous avons remis prix, nous étions trois entreprises et nous avons gagné le marché. Et alors, il y a le gros projet de logement en éco-construction que nous avons mené de front avec SAW-B, la Ville de La Louvière et tout un groupe de travail. Et là, enfin, après quatre ans de négociation, nous avons pu trouver un terrain à La Louvière, sur lequel il y a une ancienne école, un chancre qu'il faut démolir pour refaire des logements sociaux. *Contrepoint* a toujours voulu participer à ce développement de logements sociaux, qui sont en déficit à La Louvière, même s'ils dépassent déjà les normes de la Région Wallonne en la matière. Il y a une telle demande, qu'il n'y a pas assez de logements sociaux.

Nos jeunes habitent le territoire,
ça c'est important à dire

Pourriez-vous décrire ce projet ?

C'est un bâtiment qui se situe en plein centre-ville. Donc par rapport à la mobilité, c'est impeccable : les transports en commun sont tout autour, on peut y aller à pied. C'est un bâtiment dans lequel on va pouvoir faire quatre logements sociaux. Nous, depuis 28 ans, nous sommes confrontés à ce problème de logement pour les jeunes qui viennent chez nous et qui habitent dans des logements précaires... Nous voulions apporter notre pierre à l'édifice par rapport à ça. Et nous avons convenu avec la Ville que sur les quatre logements construits, deux seraient pour nous. L'idée est d'en faire des logements de transit, où nous pourrions placer les jeunes qui sont en difficulté de logement chez nous. Mais la loi ne permet pas de faire ça. Il faut être une Association de Promotion du Logement (APL) pour pouvoir avoir la gestion de ces logements. Nous avons donc lancé une nouvelle asbl, qui s'appelle *Contrepas* et qui est en voie de reconnaissance comme APL à la

Région Wallonne. Ce qui nous permettra d'avoir toujours en priorité deux logements pour nos stagiaires.

Les travaux ont été estimés à 800 000 € et nous n'avons pas la classe d'entreprise pour pouvoir prendre ce type de chantiers. Mais moyennant des clauses sociales, nous allons être sous-traitants et réaliser une partie des travaux, à savoir tout ce qui est isolation et cloisonnage.

A vous entendre, il semblerait que vous ayez plus de liens avec le CPAS qu'avec la commune... Comment l'expliquez-vous ?

Oui, c'est vrai. Nous avons tout de même beaucoup de demandes du CPAS pour la réinsertion ici, des jeunes qui ne veulent pas faire les espaces verts et s'orientent vers le bâtiment. Ce sont des contacts automatiques que nous avons avec le CPAS de La Louvière. Avec les assistantes sociales du secteur aussi, que nous connaissons toutes maintenant depuis les années que nous travaillons ensemble. Et le CPAS, comme ils sont propriétaires du bâtiment, délèguent chaque année une personne pour venir assister à l'assemblée générale.

On a parlé de la commune, du CPAS, de sous-traitants qui sont aussi de ce territoire-ci. Y a-t-il d'autres acteurs du territoire avec lesquels vous collaborez ?

Contrepoint, sa force, c'est le bâtiment et le travail avec les jeunes. Mais ça ne suffit pas. Nous nous sommes dit qu'il fallait travailler au niveau du logement mais aussi faire quelque chose par rapport à la mobilité. Il ne suffit pas que nos jeunes soient formés pour qu'ils aient du boulot. Cela fait maintenant quatre ans que nous leur faisons passer leur théorique pour le permis B. Nous avons également une intervention pour le permis pratique. Nous, nous ne sommes pas équipés pour les amener à conduire dans la rue. Nous préférons passer par des professionnels pour ça. Nous avons donc négocié avec une auto-école qu'au bout des 20h de cours, le jeune doit pouvoir avoir son permis provisoire. Donc si les 20h ne suffisent pas, nous devons avoir des retours de l'auto-école pour voir ce que nous devons développer en interne pour qu'il puisse aboutir au bout de ces 20h à avoir son permis. Et ça marche très bien. Tous les jeunes chez nous qui ont passé leur théorique, prennent 20h de cours, ont leur permis provisoire et finissent par avoir





Il y a entre 30 et 40% de jeunes qui trouvent un travail, donc nous contribuons à dynamiser l'emploi

le définitif. Sans pour cela avoir de voiture. Mais en tout cas, ils ont leur permis, ce qui leur permet d'aller dans des entreprises, éventuellement de faire du co-voiturage avec d'autres, ...

Cela marchait tellement bien que nous avons fait un groupe de travail avec des acteurs locaux (des OISP, d'autres EFT, le CPAS de La Louvière). Parce qu'ils ont aussi ces mêmes problèmes de mobilité avec leurs jeunes. Au début, nous étions une quinzaine puis cela a fondu comme peau de chagrin parce que cela prend beaucoup de temps de mettre le projet en place. Et nous avons fait une nouvelle ASBL qui s'appelle *Mobilicentre* pour laquelle nous voudrions avoir le soutien de la commune mais nous ne l'avons pas encore. Cette ASBL reprendrait un peu toutes les demandes locales et ferait le passage de permis de conduire.

Nous nous sommes dit qu'il fallait travailler au niveau du logement mais aussi faire quelque chose par rapport à la mobilité

Parmi les dimensions du territoire, on cite généralement le territoire en tant qu'environnement naturel : est-ce une dimension qui vous parle ? Votre territoire est-il marqué par des délimitations naturelles ? Par exemple une maison médicale me disait que les personnes de telle zone ne venaient pas chez eux parce qu'il y avait une colline qui faisait office de « frontière » ...

Non, non, je n'ai pas cette impression-là. Il n'y a pas ce genre de problématique chez nous... Les gens voyagent quand même assez facilement. Ceci dit, les personnes excessivement précaires sont des gens qui sortent très peu de leur quartier. D'abord parce qu'ils sont habitués à leur quartier, parce qu'ils ont fait leur petite vie dans leur quartier et qu'ils n'ont pas les moyens pour aller ailleurs. Il nous arrive souvent d'avoir des stagiaires qui n'ont jamais été à la mer du Nord ou dans les Ardennes. Nous avons des gens de La Louvière, de Binche, de Chapelle-lez-Herlaimont, on a des gens de Mons, ... Mais vous n'allez pas faire aller un Louviérois à Bruxelles par exemple. Bruxelles, c'est un autre pays. Et pour nos stagiaires, oui, le fait de travailler ici en équipes, d'être dans *Contrepoint*, crée des liens de solidarité et des contacts qu'ils n'avaient pas avant. Il est déjà arrivé plusieurs fois que des gens s'attachent fort les uns aux autres et continuent de se voir en dehors de *Contrepoint*. Et ils viennent ici, même des années après, pour dire qu'ils sont mariés, qu'ils ont des gosses, qu'ils ont acheté une maison ou simplement pour dire ce qu'ils deviennent... En tout cas, pour les jeunes qui font leur stage jusqu'au bout, c'est vraiment un attachement et une période importante de leur vie.

Pour en savoir plus : www.contrepoint.be



¹ Le Fonds du Logement Wallon est une société coopérative à responsabilité limitée fondée par la Ligue des Familles. L'entreprise poursuit trois missions : fournir aux familles nombreuses la possibilité d'obtenir un logement par l'octroi de crédits hypothécaires sociaux ainsi que des prêts améliorant les performances énergétiques des logements; donner aux familles nombreuses à faibles revenus les moyens de prendre un logement en location; conseiller, contrôler, coordonner et financer les organismes de logement à finalité sociale (agences immobilières sociales, associations de promotion du logement et régies des quartiers).

D'autres exemples, à l'échelle communale

L'échelle communale est assez habituelle comme territoire d'une entreprise sociale. Nous citons deux d'entre elles à titre d'exemple ci-dessous.

Espaces à Onhaye

Pour élaborer son plan de cohésion sociale (PCS), la commune d'Onhaye a tenu à développer un large partenariat. Elle a particulièrement insisté pour que l'entreprise sociale *Espaces* en fasse partie, alors que celle-ci est située à Ciney. C'est qu'à Onhaye et alentours, le territoire est caractérisé par la rareté des opérateurs de formation pré-qualifiante et une mobilité difficile (hormis l'usage de la voiture individuelle). Suite à un diagnostic partagé par les acteurs du logement comme par ceux de l'insertion socioprofessionnelle, il a été décidé de créer un lieu sur la commune d'Onhaye qui puisse à la fois accueillir du logement (à destination des familles nombreuses mais aussi des personnes en transition ou à mobilité réduite), des activités liées à l'insertion socioprofessionnelle et d'autres destinées à nourrir une dynamique communautaire. Après trois ans de travail, un lieu a été acheté et une convention est sur le point d'être signée entre la commune, le Fonds du Logement Wallon et *Espaces*. Cette dernière souligne combien la volonté d'ouverture de l'administration et de liberté laissée dans la réflexion sur le PCS ont été déterminantes dans la création de ce nouveau lieu.

Pour en savoir plus : www.espaces.be

Point Ferme à Ouffet

Quatorze fermiers du Condroz liégeois se sont regroupés dans une coopérative à finalité sociale pour distribuer directement leurs légumes aux consommateurs de la région. Il suffit que cinq consommateurs se regroupent (au travail, à l'école, dans le quartier, ...) pour constituer un « point ferme » où leurs paniers seront distribués chaque semaine. Actuellement, les producteurs sont répartis entre Ouffet, Modave, et Anthisnes, tandis que les points fermes sont surtout citadins, dans le centre de Liège. Une façon originale de lier ville et campagne.

Pour en savoir plus : www.pointferme.be

LA HALLE DE HAN

Fin juillet, le ciel gaumais est tout bleu. Dans le tout petit village – ou devrait-on dire hameau ? – de Tintigny, les gros bâtiments qu’occupe *la Halle de Han* depuis 2010 impressionnent. Entourés de prairies, il n’y a aucun doute sur leur localisation : nous sommes bien ici en milieu rural. Et pourtant, à 17h, lorsque le marché fermier du vendredi ouvrira ses portes, ce sont plus de 300 personnes qui achèteront et dégusteront les produits locaux de la Halle. André Wankin, le directeur et fondateur, accueille chaleureusement. « *Regarde là-bas, on a aménagé une terrasse à l’arrière du bâtiment. On irait bien là pour faire l’interview ?* ». Et c’est donc dehors, en entamant une bière de la brasserie locale, *La Rulles*, qu’André répond aux premières questions.

Interview d’André Wankin,
réalisée par Véronique Huens,
le 27 juillet 2012 à Han.

En quelques mots, quelles sont les activités de *la Halle de Han* ?

Il y a deux choses assez différentes qui, au départ, n’avaient rien en commun : de la réinsertion par l’informatique et un travail sur les produits du terroir. L’histoire nous a amenés à ce que le travail sur les produits du terroir soit aussi un travail de réinsertion. Ce qui est emblématique de ce que nous faisons, c’est le marché fermier qui a lieu chaque vendredi et qui rassemble des producteurs locaux. C’est un peu notre outil de communication avec un public beaucoup plus large de la région. On a donc deux ASBL, le *Centre de Développement Rural* (CDR), comme Organisme d’Insertion SocioProfessionnelle (OISP) et l’ASBL *Produits et Marchés de Pays*, qui vise la promotion des produits du terroir et est agréé comme Entreprise de Formation par le Travail (EFT). Un Espace public numérique (EPN) est aussi installé dans les bâtiments.



André Wankin,
directeur et fondateur
de la Halle de Han

Que signifie pour vous les termes « territoire » ou « développement local » ?

Quand on est en milieu rural, on doit savoir avec qui on peut travailler et quand on a un travail qui oblige un public à passer, on doit réfléchir « territoire ». Ce n’est pas un choix, c’est une nécessité. Moi, j’ai toujours en tête que Tintigny se trouve au cœur de la Gaume et à proximité (15 à 20 km maximum) de petites villes de notre région (Arlon, Virton, Florenville et Neufchâteau). Donc j’envisage le type de travail que nous faisons en lien avec ça. Je ne peux pas imaginer que nous soyons « bloqués » dans un village où il y a une centaine d’habitants. Notre territoire est beaucoup plus vaste que Tintigny. Nous couvrons le sud Luxembourg avec la *Halle de Han*. Nous sortons donc même un peu de Gaume. Quelques producteurs viennent aussi du centre de l’Ardenne mais les stagiaires viennent plus de la région alentour.

Comment pourriez-vous décrire ce territoire ?

C’est un territoire rural. Plus nous avançons dans les années et plus nous avons l’impression que la Gaume est quelque chose qui a une définition différente, qui se cherche une identité propre. C’est cette notion de territoire qui se



construit. Il y a beaucoup d'acteurs qui travaillent au niveau de cette identité-là. C'est le pâté gaumais. C'est le bœuf des prairies gaumaises. C'est le marché de Han. Nous avons cette idée, chez nous, de définir notre région et de la promouvoir. Ce qui n'existait pas nécessairement il y a 20 ans. L'autre point, c'est peut-être, quand même, une sorte de richesse de la population. Richesse au niveau argent puisque nous sommes la banlieue du Luxembourg. Mais aussi une richesse sociale et culturelle. On a l'impression que c'est un territoire qui est agréable à vivre et des gens disent « *moi, je veux vivre en Gaume* ». C'est évidemment quelque chose de très intéressant au niveau d'un territoire. C'est que des gens veulent s'identifier à ce territoire. Et c'est un territoire qui est physiquement défini par la frontière française, par la frontière luxembourgeoise. C'est le bout de la Belgique quelque part. Ce qui peut favoriser cette notion de région.

Réfléchir « territoire »,
ce n'est pas un choix, c'est une nécessité

Est-ce qu'il y a d'autres choses qui caractérisent votre territoire ?

C'est sûr qu'il y a aussi d'autres aspects à la région. Le fait d'être la banlieue du Luxembourg, une partie de la population va travailler au Luxembourg et n'est pas impliquée dans la vie de la région. Ce sont des gens qui viennent juste loger dans des villages. Et puis, il y a autant de pauvreté qu'ailleurs. Ce n'est pas parce qu'il y a des gens très riches qu'il n'y a pas des gens très pauvres. On a même des gens qui partent vers le centre de l'Ardenne parce que les logements deviennent trop chers dans certains villages. On voit vraiment une dualisation avec d'autres villages qui sont parmi les plus pauvres de Belgique. Meix-devant-Virton par exemple est un village avec un passé ouvrier lié au chemin de fer. Toute la zone industrielle est aujourd'hui abandonnée et il faut souvent que plusieurs générations passent pour inventer autre chose, que de nouvelles entreprises s'installent.

Et le caractère rural ?

Il est important, c'est sûr. On est la zone Natura 2000 la plus importante de Belgique. Donc ça, ça détermine un type de rapport à la nature, un type de rapport au métier d'agriculteur. L'agriculture en Gaume est différente qu'ailleurs. Et puis il y a les quelques degrés de température de plus qui jouent. On a une possibilité d'avoir plus de légumes et de fruits qu'en Ardenne. La culture de la pomme de terre est spécifique à notre région. Celle du vin aussi.

Quels liens entre la Halle de Han et le territoire ? Quels apports mutuels ?

C'est un projet emblématique. Déjà avec le marché fermier, je pense que nous participons la création d'une identité de la région. Tous les vendredis, ce sont des gens de la région qui se retrouvent dans un moment festif. Le fait qu'on parle de Han comme on parlait d'Ansart¹ est emblématique. Quand on parle de Han maintenant, les gens savent où c'est. Donc les gens s'identifient à une expérience comme celle-là et nous, on se nourrit de ce public.

Ça donne une image assez intéressante de ce que nous faisons, qui a des répercussions sur le travail de réinsertion. Je dis souvent : « *ici, on ne met pas devant la maison : travail de réinsertion* ». L'image qu'on a n'est certainement pas celle-là. Alors que c'est notre *core business*. Quand les gens disent « *moi, je suis en réinsertion à Han* », ce n'est pas n'importe quoi. Par rapport à d'autres expériences qui ne sont pas connues, qui n'ont pas de liens avec l'extérieur. Et la plupart des questions que nous avons sont liées à cette relation que nous avons avec la commune, avec le territoire. Est-ce que les prix que nous avons ou le type d'activité va plaire aux gens de la région ? Nous avons cette préoccupation permanente de répondre non seulement à un travail de réinsertion mais de voir comment nous nous situons par rapport à la région.

Quels sont les publics que vous touchez ?

Le fait que nous multiplions des activités qui sont assez différentes (un studio graphique, le marché fermier, le travail de traiteur, le travail de réinsertion, « les jeudis de la convivialité »², etc.) nous amène à avoir des publics très différents qui sont obligés de passer dans la même maison. Nous sommes connus et reconnus pour des choses tout à fait différentes.



Pour la petite histoire, nous venons d'envoyer un document de publicité pour le studio graphique en vue des élections : « *Imprimez vos affiches et flyers localement !* », « *Imprimez économie sociale !* ». On a repéré les acteurs des prochaines élections et puis, je me suis rendu compte à un moment donné qu'on connaissait tout le monde. Toutes ces personnes sont des gens avec qui nous sommes en contacts depuis des années : des assistants sociaux, des élus, des clients du marché, des clients d'autres services, etc.

Nous sommes aussi en contact avec la plupart des grosses entreprises de la région. Pour des raisons très variables. Nous leur fournissons parfois des repas. Pour d'autres, nous leur fournissons du travail informatique. Pour d'autres, nous y mettons des stagiaires. Nous sommes en lien avec l'économie de la région.

Comment est-ce que *la Halle de Han* est perçue par les autres acteurs ?

Ça dépend qui. Ce que je trouve très chouette c'est notre sentiment, dans l'économie sociale, et dans ce qu'on appelle la réinsertion, d'être des copains qui travaillent ensemble. Cette idée qu'on n'est pas des adversaires, des opposants, des concurrents est très forte. Et ça, je pense que c'est lié au fait que nous nous connaissons bien. Je pense que c'est aussi très efficace dans la mesure où nous sommes perçus comme ça par une série d'acteurs.

Mais ça suscite aussi des problèmes qu'il ne faut pas masquer. Le développement quand même assez important peut créer des problèmes et peut même aller à l'encontre de ce que nous voulions faire. Certaines personnes sont venues en disant : « *Tu es en train de casser notre animation de village. On avait des joueurs de cartes dans notre coin et ils disent qu'on est mieux à Han. C'est moins cher et donc finalement les gens vont venir à Han et on va perdre ce qu'on fait dans notre village* ». C'est tout à fait contre notre volonté. Mais globalement, nous sommes perçus de manière plutôt positive. On nous voit comme un facteur de liens. C'est quelque chose qui me semble assez intéressant. Encore, hier ou avant-hier, il y a un gars qui me dit : « moi, je voudrais faire un marché fermier à Mussy ». C'est quelqu'un que je connais. Je lui ai dit « *t'es pas gêné toi ?* » [rires]. Non évidemment, ce n'est pas un problème. Au contraire. Tant mieux pour les producteurs locaux. Le fait d'être sur une vague porteuse, produits du terroir, développement local, nous fait un peu apparaître comme pionniers. Il aura fallu vingt ans. Mais nous sommes maintenant reconnus.

Nous sommes reconnus comme des *partenaires*. Nous sommes reconnus maintenant comme une institution, et non plus seulement « André », qui interpelle. Le fait que la *Halle* soit un lieu de vie amène des gens de tout bord, de tout niveau. Tous les médecins de la région sont passés ici. Il y a des entreprises qui viennent maintenant. L'autre jour, c'étaient tous les policiers de la région. C'est vraiment drôle.

On nous voit comme un facteur de liens |

Quel est le secret de cette réussite ?

La mayonnaise prend mais on ne connaît pas très bien les ingrédients. Comment devenir un vrai centre de développement rural ? Nous nous sommes donné ce nom là abusivement il y a vingt ans. Moi, j'en étais gêné. Nous avions trois ordinateurs et nous nous nommions *Centre de développement rural*. Aujourd'hui, 20 ans plus tard, de fait, nous sommes devenus un centre de développement rural. Mais quels sont les ingrédients ? J'ai du mal à savoir. Il y a la qualité des travailleurs, les thèmes sur lesquels nous travaillons, la connaissance du terrain. Je pense qu'il y a aussi cette idée d'être attentif à des nouveautés, à de nouveaux besoins. De rebondir sur la balle. Bientôt, un gars qui vient comme article 60 va arriver, il est apiculteur et nous aurons bientôt des ruches ici. Cette capacité à rebondir sur les opportunités, c'est un élément qui fait que nous sommes présents et nous ne restons pas figés. Le lien établi en termes de cohésion sociale avec des personnes âgées au travers des « jeudis de la convivialité ». Ils nous reconnaissent, tu vois. Les enfants aussi. Les bacs de fleurs et de plantes qui sont ici dans le jardin sont en partie faits par des enfants. Et puis, nous fournissons les écoles en repas. Et nous allons essayer de commencer en septembre une animation sur la nourriture dans les écoles.





La commune, c'est clair, a joué un rôle



La commune a-t-elle investi autrement dans votre projet que par la mise à disposition du bâtiment ?

Ca fait 20 ans qu'elle nous confie la réalisation de la revue communale. C'est un marché important.

Mais vous n'aviez-vous pas dit qu'il y avait des tensions aussi ?

Oui, l'enjeu des dernières élections portait sur nous et plus particulièrement sur moi. L'opposition disait : « *On en a marre d'avoir une commune qui ne fait que soutenir les projets d'André* ».

Mais ce serait intéressant de voir par rapport à d'autres initiatives de réinsertion, quel est l'apport de cette ouverture sur ce travail d'insertion. Dans quelle mesure les stagiaires qui viennent chez nous, à côté de leurs activités, goûtent plus facilement à une qualité de vie ?

Quelles relations entretenez-vous avec la commune de Tintigny ?

Un soutien est indispensable et il y a une évolution de celui-ci. Nous avons démarré avec quelque chose qui est petit et progressivement, nous avons profité des solidarités créées, qu'elles soient communales ou provinciales ou avec d'autres entreprises pour faire grandir le projet. Sans beaucoup de difficultés. La commune, c'est clair, a joué un rôle, c'est un élément de la mayonnaise. Nous étions à Ansart, coincés et bloqués. Il n'y avait pas d'avenir possible car le bâtiment était trop petit et trop vieux. Et la commune a mis ce nouveau bâtiment à notre disposition. Et maintenant, nous allons construire d'autres bâtiments ici à côté³. C'est quelque chose qui va aussi amener de la cohésion puisque ce sont différentes associations d'économie sociale qui vont travailler sur ce terrain-là. On a l'impression qu'on est dans une partie qui se joue et qu'on va inventer encore d'autres choses car les solidarités sont là. On se parle. On se raconte nos difficultés.

Mais l'opposition avait raison, d'une certaine manière. Parce qu'ils avaient compris que nous allions simplement déménager d'un endroit à un autre. Payer autant pour simplement déménager ce qui était à Ansart, ce n'était pas acceptable. Je leur disais : « *Vous verrez, quand on sera ici, les enterrements se feront ici* ». Finalement, c'est devenu un local qui est public, qui sert à la commune, qui amène un public qui n'est pas choisi. Et le déménagement nous a obligés à travailler, à développer des secteurs que nous n'avions pas. Dont le secteur traiteur. Quand on était là-bas, on ne pouvait pas sérieusement s'appeler traiteur. Et cela a un impact sur les autres activités. Quand cent personnes viennent ici et rencontrent les stagiaires, ça a un impact sur eux. C'est un plus pour eux.

Vous leur offrez, en quelque sorte, autre chose que la simple insertion ?

Je pense aussi que nous voulons faire les choses de manière différente. C'est ce qui qualifie notre mayonnaise. Faire de la réinsertion pour de la réinsertion dans une société qui exclut, ce n'est pas très malin. Dans quelle mesure, sommes-nous capables d'innover, de faire en sorte de redonner vie à une série de personnes et d'alimenter autre chose ? Même si nous alimentons le système aussi, quelque part. Il faut inventer une autre manière de vivre. Nous participons par exemple à la monnaie alternative « l'Epi ». Nous donnons



aussi aux stagiaires qui font des heures supplémentaires dans le service traiteur des bons d'achat qui leur permettent d'aller acheter des produits au marché fermier. C'est une manière de les amener à consommer des produits qu'ils ne consommeraient pas autrement. Une manière d'établir des liens entre nos différentes activités.

Les gens qui viennent ici vous perçoivent-ils comme une alternative ?

Ce n'est pas évident. Par exemple au niveau du marché. Ça reste principalement des producteurs qui utilisent un espace que nous leur offrons. Il n'y a pas encore assez ce sentiment partagé d'être des partenaires, de développer l'économie rurale, de développer une alternative à l'agriculture intensive. Ça, ce sont nos rêves à nous. Il y a bien quelques producteurs qui sont dans cette conscience-là. Dans les clients, il y en a certains qui perçoivent plus l'objet « politique » du marché.

Alors que nous insistons. Nous avons créé des slogans qui vont dans ce sens-là. Mais c'est un travail à faire. Le projet n'est pas nécessairement partagé par toutes les personnes qui y participent ni par les personnes qui y travaillent. Et au niveau des travailleurs, ce n'est pas gagné. Se mettre d'accord sur un projet de société, sur des perspectives de changement, ce n'est pas évident.

L'idée n'est vraiment pas de devenir la multinationale du terroir

Mais au travers de vos activités, vous participez à changer doucement le territoire ?

Pendant des années, une expérience comme celle-ci est restée une île. Comment transformer cette île en réseau ? Et ça, c'est ce que nous voulons faire maintenant. Parce que j'ai la chance d'avoir de bons collaborateurs, que j'ai pu m'asseoir et que j'ai fini ce côté un peu « sauveur de meubles ». Essayer de retisser des réseaux qui ont un impact au niveau de la stratégie, de la politique, etc. A la Province, il y a des actions qui se mettent en place sur base de l'idée suivante : « Dans les institutions provinciales, nous allons manger régional, nous allons acheter des produits locaux. Nous allons développer

trois centres de distribution des produits du terroir. Il y en a un qui est déjà sur le papier qui est presque là, c'est le vôtre et on va s'en servir comme expérience pilote ». Ils nous prennent comme partenaire pour avancer là-dessus. S'ouvre une période où nous sommes acteurs de projets qui dépassent notre expérience à nous et ça c'est intéressant. Nous sommes en train de travailler avec des petits magasins de village qui se recréent depuis quelques années, après avoir été supprimés quasi partout. Et l'idée est de faire réseau pour leur faciliter le travail, notamment au niveau de l'approvisionnement. Mais aussi de travailler pour les collectivités. Il manque ça aujourd'hui. Elles sont incapables de travailler avec les produits du terroir pour une série de raisons. Et nous sommes en train d'analyser cette situation. Et pour moi, ça c'est un enjeu important. Nous, nous faisons déjà les repas pour les écoles et pour les moines d'Orval. Si on veut développer la région aujourd'hui, il faut développer ce côté « service aux collectivités ». Le fait de faire aujourd'hui autant de repas avec des produits régionaux, ça donne un bon coup de fouet à la production locale.

Est-ce qu'il n'y a pas un risque de devenir trop gros ?

L'idée n'est vraiment pas de devenir la multinationale du terroir. Nous prenons les opportunités qui se présentent et nous nous développons mais il faut aussi savoir maîtriser cela et s'arrêter. Si on nous demande d'aller au Grand-Duché de Luxembourg, je préfère évidemment pouvoir renvoyer à des acteurs locaux que de répondre positivement. Nous soutenons vraiment la création d'autres marchés ailleurs. Les gens là-bas vont aussi avoir l'occasion de découvrir une autre manière de manger et c'est bien.

Qui est dans votre Assemblée Générale ?

Les personnes qui ont débuté dans l'ASBL étaient des personnes qui avaient des compétences pratiques. L'électricien du coin, la personne qui savait bricoler au niveau des meubles. C'était des gens qui étaient en lien avec nous. Progressivement, nous avons essayé d'élargir l'AG en prenant des gens avec des compétences multiples. Nous avons un chocolatier. Nous avons aussi demandé à un avocat et à des gens de la commune. Le Bourgmestre par exemple. On n'a pas pris des personnes pour leur appartenance politique. Mais quand nous avons créé l'ASBL, il y avait une connivence avec la com-



mune et donc il y a une personne de la commune qui était là. Il y a même eu des personnes qui se sont retirées du CA et de l'AG quand ils ont été élus. Ils ne voulaient pas avoir deux casquettes et se sont retirés le temps de leur mandat.

Nous allons chercher des personnes du coin qui ont des compétences qui peuvent nous aider, nous orienter ou nous guider dans nos idées. Cet ancrage local, c'est important. Nous avons aussi essayé d'avoir des personnes qui ont les mêmes fonctions dans d'autres ASBL. C'est le lien en termes d'économie sociale. Nous avons des personnes qui sont très proches de nous parce qu'ils font le même métier que nous.

Pour en savoir plus : www.hallegehan.be

D'autres exemples, à l'échelle d'un « pays »

Les exemples de rayonnement d'entreprise sociale sur l'ensemble d'un pays, ou communauté de communes ne manquent pas. En voici deux à titre d'exemple.

Coprosain, dans le Hainaut occidental et le Brabant wallon

Coprosain rassemble 45 agriculteurs qui se sont organisés pour produire, transformer (la viande notamment) et commercialiser en direct leurs produits. Née il y a 35 ans, cette coopérative a son centre névralgique à Ath. Elle a progressivement élargi son territoire. Aujourd'hui, elle compte trois magasins (les comptoirs fermiers d'Ath, Mons et Braine-l'Alleud) et est présente sur divers marchés du Hainaut, du Brabant wallon et de Bruxelles. A propos des liens entre Coprosain et son territoire, Jean Frison, un des fondateurs, explique : « *Au village, il reste une douzaine d'agriculteurs alors que si on fait le tour de tous les autres villages autour, même plus gros, il n'y a qu'un ou deux agriculteurs, ce sont des gens de l'extérieur qui viennent cultiver : ça veut dire que la coopérative a maintenu un tissu* ». (extrait d'un document vidéo réalisé par l'Observatoire de l'économie sociale).

Pour en savoir plus : www.coprosain.be et la vidéo réalisée par l'Observatoire de l'économie sociale, visible sur www.observatoire-es.be/videos

Le Miroir Vagabond, dans le nord de la Province du Luxembourg

L'asbl *Le Miroir Vagabond* a pour objectif d'associer les populations vivant sur son territoire au développement local. A travers des actions de formation, d'animation et d'éducation permanente, l'association cherche à travailler, dans un esprit « participatif », avec toutes les populations de la région, partant du fait que tout le monde est co-responsable du développement local et de la lutte pour plus de justice, de justesse et d'équité. L'un des enjeux importants pour l'association est notamment d'amener des franges de la population que ne se côtoient pas à se rencontrer et à travailler ensemble (parmi lesquelles les « gens du voyage » et les habitants sédentaires).

¹ Ancienne localisation de la Halle avant son déménagement en 2010.

² Tous les jeudis, la Halle organise un repas simple ayant pour objectif de renforcer la cohésion sociale. Jeunes et moins jeunes, issus de la commune de Tintigny ou d'ailleurs, viennent prendre le repas et le prolonger souvent par une partie de cartes.

³ Construction d'un bâtiment avec d'autres partenaires qui aurait plusieurs fonctions : hébergement de courte durée, centrale d'achat à destination des épiceries locales, salles de réunion.



Pour répondre aux besoins locaux, *le Miroir Vagabond* a développé des activités dans de nombreux axes : formation d'adulte, animation artistique et socio-sportive, éducation permanente, organisation d'événements festifs et culturels, accompagnement social et sensibilisation autour des questions liées à l'habitat, travail sur le bien-être des demandeurs d'asile, etc.

Pour en savoir plus : www.miroirvagabond.be

LE RELAIS

Le Relais le plus proche de Belgique se trouve à Bruay-la-Buissière, dans le Nord-Pas-de-Calais. En partant de Monceau-sur-Sambre on retrouve progressivement, outre-Quévrain, les mêmes paysages transformés par l'ancienne industrie houillère. Le siège du *Relais* se situe d'ailleurs partiellement dans les bâtiments réhabilités d'une ancienne cockerie. Aujourd'hui, ce sont des balles de vêtements de seconde main qui en sortent. Créé il y a trente ans, en s'inspirant de l'exemple wallon de *Terre*, *Le Relais* a commencé à essaimer il y a moins de quinze ans. Une vingtaine d'entreprises identiques ont ainsi été lancées à travers toute la France, et même en Afrique, permettant au *Relais* de présenter des chiffres impressionnants : 80.000 tonnes de textiles collectées en 2010 ; plus de 1.800 emplois ; accompagnement de la moitié des communes françaises de plus de 1.000 habitants dans la collecte de vêtements ; couverture de 70 % du territoire français avec 13.000 conteneurs. C'est le Président-fondateur qui reçoit et fait ensuite visiter les ateliers, dans lesquels deux Burkinabè se formaient.

Interview de Pierre Duponchel,
réalisée par Quentin Mortier,
le 30 octobre 2012 à Bruay-la-Buissière.

***Le Relais* a vu le jour à Bruay-la-Buissière et a été reproduit dans une vingtaine de localités et régions de France. Comment ont démarré ces activités sur de nouveaux territoires ?**

Pendant longtemps, on a répondu à une interpellation locale. Néanmoins, cette interpellation locale ne faisait pas nécessairement l'unanimité sur le territoire local. On peut être interpellé, répondre positivement, et puis se retrouver comme étant celui qui vient perturber la tranquillité du territoire en question.



Depuis deux ou trois ans, avec le développement de la filière de récupération de vêtements en France¹, on est plus proactifs et on n'attend plus que les interlocuteurs viennent vers nous. On va vers eux. Et on essaye d'expliquer ce qu'on veut faire.

A quelles conditions un nouveau Relais peut-il être créé ?

Premièrement, c'est fonction de l'existant. Qu'est-ce qui existe déjà ? Ça ne sert à rien de créer quelque chose qui va nuire à ce qui existe déjà. Ça n'a pas de sens.

Deuxièmement : est-ce que, économiquement, c'est valable ou pas ? Par rapport à la densité de population, par rapport à ce qui est déjà collecté comme textile...

**Tout seul, on ne peut rien faire.
Il faut forcément, à un moment donné,
trouver des points d'appui**

Et ensuite les partenariats. Tout seul, on ne peut rien faire. Il faut forcément, à un moment donné, trouver des points d'appui. Les partenariats peuvent être avec des entreprises déjà actives dans le domaine et qui nous ont interpellés. Récemment, dans le Sud, un opérateur, qui voyait le développement de la filière et qui ne se sentait pas de taille à faire face à un développement rapide, nous a sollicités pour qu'on y aille ensemble. Ça peut aussi être avec une collectivité, qui a entendu parler de l'activité et qui se dit : « *Pourquoi pas dans notre zone, sur notre territoire ?* ».

Quel est le statut de ces entreprises ?

Chaque *Relais* local est soit une structure indépendante, soit un établissement secondaire d'un autre *Relais* existant. Quand on entame l'activité de tri des vêtements (après la première phase de collecte), assez rapidement, dans les deux à quatre ans de la création, on passe sous statut de SCOP². Mais il faut le temps que le noyau de personnel se crée, pour être conscient de ce que c'est que reprendre son entreprise et la faire tourner. Il y a 26 ou 27 *Relais* en France, dont les établissements secondaires.

Au Burkina Faso, au Sénégal, à Madagascar, ce sont bien des *Relais* qui fonctionnent de la même manière. Par contre au niveau des structures juridiques, c'est variable : appui sur un partenaire local, reconnaissance comme ONG, constitution d'une société anonyme.

Depuis peu, une structure formelle existe entre tous les *Relais*, *Le Relais France*, qui est une Union de SCOP. Ce n'est pas une société holding, elle n'a pas de parts dans les SCOP qui la composent. L'intérêt de l'Union est de mutualiser les points forts et de diminuer les points faibles. La plupart des *Relais* ont démarré à partir de l'expérience de Bruay mais on s'aperçoit, après trente ans dont seize ans dans le développement, qu'il y a différentes façons de faire, que certaines sont plus efficaces que d'autres. Partager et mutualiser tout cela, en essayant de faire profiter du bon qu'il y a un peu partout, prend du temps et c'est le boulot du *Relais France*. A savoir mutualiser les points forts pour rendre l'ensemble encore plus fort et opérationnel. Et puis de préparer l'avenir aussi. L'initiative est venue d'une équipe fondatrice donc il faut penser à préparer l'avenir.

Quels sont les points communs entre tous les Relais ?

Même s'il faut toujours appuyer un projet au départ, on s'intéresse à ceux qui, à terme, ont une chance d'aboutir à une autonomie économique. Quelques fois, il faut prendre des risques, il faut risquer de perdre. Mais là où on s'engage, c'est dans des projets qui ont des chances d'être pérennes économiquement et, à terme, sans nous.

Le tout n'ayant d'intérêt que si ça permet de lutter contre l'exclusion par la création d'activités et d'emplois chez nous et de contribuer au développement d'activités adaptées à chaque pays en Afrique. C'est comme ça qu'au Burkina Faso, on fait de l'apiculture, au Sénégal, de la culture maraîchère, à Madagascar, de la riziculture et de la construction mécanique.

Tout le développement des nouveaux *Relais* a été financé par les *Relais* existants. Juridiquement nos sociétés sont coopératives. Elles ne distribuent pas de dividendes et le résultat est pour moitié réinvesti dans l'entreprise et pour moitié distribué en participation, à parts égales, aux salariés. La moitié réinvestie dans l'entreprise ne l'est pas nécessairement dans l'entreprise qui l'a gagné mais bien dans un pot commun de fonds de développement qui sert aux nouveaux *Relais*.



Qu'elle est l'utilité sociale du Relais ?

L'utilité sociale du *Relais* va au-delà de l'emploi. Elle est dans la lutte contre l'exclusion. C'est-à-dire qu'on considère que l'exclusion est en partie due à un manque d'activités économiques et d'emplois. Donc on s'attaque à la création d'emplois pour qu'il y ait moins d'exclusion. C'est l'objet social de toutes les structures du *Relais*. D'ailleurs, l'éco-contribution³ a vu le jour en France parce que *Le Relais* est implanté partout sur le territoire et parce qu'il avait déjà fait ses preuves, était crédible, mais aussi surtout parce qu'il y avait la dimension sociale.

Mais je pense que ça va encore au-delà. Dans le monde économique d'aujourd'hui, faire la preuve qu'on peut aborder le secteur marchand avec ses contraintes et avec d'autres objectifs que l'économie lucrative, ça a en soi une utilité sociale, sinon sociétale. Et donc, si on arrive à tenir, à se développer, ça peut avoir une utilité forte. On fait la preuve que, sur un secteur donné, sur un secteur marchand, ça peut tenir la route économiquement et que c'est utile socialement. On ne cherche pas les profits maximum et que ça n'empêche pas que ça tourne. Et donc ça peut être utile à d'autres personnes, à d'autres filières, à d'autres entrepreneurs. Ils peuvent se dire : « *S'ils y sont arrivés, pourquoi pas nous ?* ». Et puis lancer une dynamique. Ça c'est la vraie utilité.

Avec quels résultats ?

Cette utilité sociale n'a pas encore fait totalement ses preuves. Au début, c'était bricolé. Maintenant, on devient les grands méchants parce qu'on est trop gros. Aujourd'hui, on nous reproche d'être leader de la filière en France. J'ai envie de dire que c'est presque le monde à l'envers. On a grossi malgré nous parce qu'il fallait défendre cette filière-là au bénéfice des publics en difficulté. Maintenant on nous reproche d'être leader mais on n'a jamais cherché à être leader. On est leader parce que c'est venu comme ça. Et c'est l'économie lucrative qui nous dit ça. Alors qu'eux, ils écrasent partout. Et nous, on n'a encore écrasé personne. Il n'y a pas une association en France qui peut dire qu'elle a souffert de notre développement, autrement que psychologiquement.



80.000 tonnes de textile collectées en 2010; plus de 1.800 emplois

Il faut maintenant arriver à donner envie à d'autres entrepreneurs à but social de se lancer. Or, on a vraiment cherché à faire, plus qu'à faire valoir. Depuis que *Le Relais France* existe, on a un chargé de communication. Avec les évolutions politiques diverses et avec l'Economie Sociale et Solidaire qui est de nouveau mise en avant, on va essayer de faire passer des messages. Mais ce n'est pas notre point fort. On n'est pas spécialisé là-dedans. On se dit que c'est le fait de faire et de démontrer qui est plus fort que tous les discours.

Mais quand même... Est-ce qu'à partir de ce qui est fait, on ne pourrait pas adapter un discours qui soit percutant et qui donne envie d'entreprendre autrement ? Des gens sont parfois venus et ont eu envie de faire comme nous. Mais pas beaucoup. Il y a quand même beaucoup de jeunes qui ont intégré *Le Relais*. C'est encourageant. Ils y trouvent des réponses dans leur quête personnelle de sens de la vie et de l'activité. Il faut que ça se développe. Ça se développera, je ne suis pas inquiet. Par contre le facteur temps est ce qu'il est. La communication peut peut-être accélérer les choses mais ne peut pas accélérer le changement de mentalité. Je n'ai jamais réussi à recruter par petites annonces. Tous les gens qui sont venus au *Relais* pour prendre des responsabilités, avaient eux-mêmes déjà fait un cheminement



avant et quand ils sont arrivés, ils savaient ce qu'ils voulaient. Ils avaient déjà fait un cheminement par rapport à ça : à quoi ça sert les études ? En quoi je peux être utile à la société ? Pourquoi je fais cela ? Ils cherchent un sens. Donc cette quête de sens n'est pas une histoire de publicité, c'est une histoire intérieure.

Il faut maintenant arriver
à donner envie à d'autres entrepreneurs
à but social de se lancer

On peut détailler l'utilité sociale en trois dimensions : cohésion sociale, développement local et changement social. Le Relais joue-t-il bien un rôle sur ces trois plans ?

Peut-être plus indirectement sur le deuxième. Quoique. Au-delà de l'activité textile, par exemple en région parisienne, sont venus se greffer une activité de travail temporaire d'insertion, à l'instar de ce qui se fait ici, une activité de bureau d'études pour du logement social à l'image des *Toits de l'Espoir*⁴ qui existent ici. Donc malgré tout, quand un *Relais* s'implante quelque part, si on rencontre les gens qui sont prêts à s'engager, on peut faire du développement. A Pau par exemple, on a aussi démarré le bureau d'études pour le logement social, parce que quelqu'un s'est lancé. Et s'il n'y avait pas d'activité textile, je ne pense pas qu'on serait allé à Pau pour le faire. Avec la locomotive textile qui se lance, ce n'est pas impossible qu'on réponde à d'autres préoccupations. Dans la Somme c'est pareil.

Qu'évoque pour vous le terme de territoire ?

Le territoire du *Relais* ? On parle en géographie ? J'ai envie de dire qu'il n'y a pas de territoire. *Le Relais* n'est pas nécessairement lié à un territoire. Par contre, *Le Relais* intervient sur des territoires et c'est clair que la notion de territoire est très marquée en France. Dès que *Le Relais* se développe, on peut être ressenti comme venant sur le territoire des autres. Pour moi, le territoire est à la fois une force et une difficulté pour se développer. Quand on n'est pas géographiquement du territoire, on est ressenti comme un étranger. Par ceux qui occupent le territoire, avec la même activité, avec des activités semblables dans l'insertion, avec des activités semblables mais dans

la collecte, avec... On vient toujours sur le territoire de quelqu'un. A un moment donné, la notion même est énervante parce qu'on a l'impression qu'on vient voler quelque chose à des gens alors qu'on fait la preuve depuis trente ans qu'on a jamais rien volé à personne. Et que le développement a pu se faire dans le respect des territoires de chacun.

L'économie sociale est-elle davantage ancrée dans son territoire, enracinée ?

Dès qu'un *Relais* s'implante quelque part, il est forcément lié à un territoire. Il devient un acteur du territoire. D'ailleurs, ça se sent : les gens prennent le nom de la Région où ils sont (le *Relais* de Nantes s'appelle *Relais Atlantique*, le *Relais* de Chanteloup s'appelle *Relais Val de Seine*, le *Relais* de Mulhouse, *Relais Est*, etc.). Il y a un ancrage territorial évident à partir de la création. Il n'y a pas de territoire *a priori* au début, mais quand l'activité arrive quelque part, elle est liée économiquement et humainement à un territoire. Elle s'adresse aux habitants d'un territoire pour récupérer leurs vêtements, elle s'adresse aux élus d'un territoire pour avoir les appuis nécessaires ou les autorisations de pose de conteneurs, elle crée de l'activité au travers des magasins de vente de vêtements sur un territoire donné. Après il reste la partie exportation et recyclage qui est au-delà du simple territoire. Mais c'est clair que tous les *Relais* sont reconnus, là où ils sont aujourd'hui, comme des acteurs territoriaux. Le fonctionnement vient de l'extérieur mais après ça s'enracine, ça doit s'enraciner. Et après ça fait partie des murs, on peut le dire. Aujourd'hui, on interrogerait les habitants d'un *Relais* donné qui a déjà cinq ou dix ans d'existence, ils répondraient que c'est leur *Relais* je pense. Il y a vraiment une appropriation. Autant au début, on peut être ressenti comme un étranger, autant après un certain temps, ça devient leur *Relais*.

Existe-t-il des différences dans l'ancrage de chaque Relais ?

Après un temps donné, variable selon l'équipe d'animation et le territoire, on fait vraiment partie du paysage. Un peu partout de façon à peu près égale. Passée la période où il faut convaincre, où il faut s'implanter, où il faut faire son trou, s'enraciner, après quand les racines prennent, ça devient normal.





Quand un *Relais* s'implante quelque part, si on rencontre les gens qui sont prêts à s'engager, on peut faire du développement local

Dans les rapports avec les pouvoirs publics, comment cela se passe-t-il ?

En général, le projet en tant que tel est toujours bien accueilli. Dans sa description, dans son impact potentiel, surtout par les temps qui courent. Quand on arrive sur un territoire et qu'on dit qu'on peut faire 60 emplois, on trouve plutôt un accueil favorable. Ça c'est la première phase. Après ça se complique. On arrive quelque part où il y a déjà des choses existantes. On a parlé de territoire, on pourrait dire des féodalités. Que ce soit dans le monde associatif, que ce soit dans le monde de l'insertion, que ce soit dans le monde de l'entreprise, voire même que ce soit dans le monde des pouvoirs publics et des fonctionnaires.

Pourquoi ? Si c'est les associations, c'est la crainte que la collecte textile vienne leur enlever la manne, si c'est le monde de l'insertion ou des pouvoirs publics, ça peut être que les enveloppes d'insertion vont se réduire. Il faut l'entendre pour le croire ! On vient avec un projet de création d'emplois, on vient avec un projet de postes d'insertion, on fait nos preuves partout en France et la crainte est qu'on réussisse. Il y a vingt ans, un des premiers ministres chargé de l'économie solidaire avait dit : « *Vous allez créer de l'emploi. Mais c'est beaucoup trop compliqué de créer de l'emploi* ». Pour les

territoires politiques, il y a une communauté urbaine pas loin d'ici, qui coiffe complètement politiquement le territoire et toute incursion venue de l'extérieur sur ce territoire de cette grande communauté urbaine du Nord-Pas-de-Calais est ressentie comme un danger. Et il faut passer en force. Soit il faut se couler dans le moule de l'existant, faire acte d'allégeance au seigneur local, soit tous les barrages seront mis pour que le développement ne se fasse pas. Donc même sur notre région où on existe depuis trente ans, il y a des zones où on n'arrive pas à être reconnu. On est connu mais pas reconnu parce qu'on ferait peut-être un peu d'ombre à ce qui est déjà installé.

Après un temps donné, variable selon l'équipe d'animation et le territoire, on fait vraiment partie du paysage

C'est le côté un peu négatif et pas très beau de ce développement et de la notion de territoire. C'est pour ça que, de temps en temps, elle m'énerve parce que dans les réunions, les gens commencent à vouloir se protéger en disant : « *Vous devez avoir le respect du territoire* ». Ça veut dire : « *Foutez le camp parce que vous êtes un étranger* ». Or, les pauvres n'appartiennent à personne, les gens en situation d'exclusion n'appartiennent à personne, le terrain n'appartient à personne, les vieux vêtements qui sont dans les armoires n'appartiennent à personne. Donc qu'est-ce que c'est que cette histoire de territoire ? C'est une fausse histoire. Du moment que, quand on s'implante, on crée de l'activité économique, on crée de l'emploi d'insertion, on respecte l'existant, on ne nuit à personne, où est le problème ?

Donc en général sur l'idée, la réponse est : « *C'est super !* ». Et dès que l'idée est renvoyée sur le territoire donné par notre interlocuteur, il se prend une rafale de retours négatifs. Ça lui fait peur et c'est là qu'on rentre dans un très long chemin de conviction, de réunion, d'engagement, de compromis, ... On perd un temps fou et en général, on arrive quand même à passer mais c'est une course d'endurance et pas de vitesse. Même à la collectivité locale qui nous a appelé, on lui a dit : « *Faites gaffe !* ». A la première réunion, ils en prennent plein la figure mais ils restent battants. Dans ce cas-là, on n'est plus tout seul. Mais sur leur propre territoire, ils sont obligés de se battre. Les élus doivent se mouiller. Ça traduit que ce type de démarche nécessite un vrai engagement politique à un moment donné. Il y a plusieurs fois des décisions



qui ont été prises au plus haut niveau des territoires, contre l'avis général, parce que des gens ont eu le courage politique de prendre ces décisions.

La notion de territoire est bien comme dimension humaine, relationnelle. Je la comprends : la proximité dans l'Economie Sociale et Solidaire, qui repose sur de l'humain donc qui ne peut pas être un truc venu d'ailleurs et plaquée sur une zone géographique. Là où je n'admets plus, c'est quand cette notion-là devient elle-même génératrice de ... fermeture.

Sur le projet de statut d'entreprise à but socio-économique, vous avez trouvé les SCOP et ça vous convient ?

Comme cadre juridique qui se rapproche très fort de ce qu'on a défendu avec *Terre* dans ce qu'on a appelé l'entreprise à but socio-économique⁵, on trouve 90 % de nos réponses dans le statut de SCOP.

Le statut de SCOP comprend un tronc commun entre toutes mais par rapport à notre réalité, il n'est pas suffisant.

Les différences d'avec les SCOP sont qu'il n'y a pas de distribution de dividendes, en vue d'arriver à l'égalité de statut au regard de l'argent. Chez nous, il y a des travailleurs non-sociétaires puisqu'il faut cinq ans de présence pour pouvoir accéder au sociétariat. Donc on ne peut pas avoir un régime différent pour des sociétaires et des non-sociétaires et dire qu'on est égaux devant les fruits du travail. Il y a beaucoup de SCOP qui n'existeraient plus s'il n'y avait pas de distribution de dividendes. Après, il y a le mode de fonctionnement interne, qui est celui de la démocratie directe, comme pratiqué chez *Terre*, et qui n'est pas reconnu dans le droit du travail.

Et qu'en est-il du statut de SCIC (société coopérative d'intérêt collectif)⁶ ?

La SCIC est bien aussi parce qu'elle permet dans un collège d'intégrer dès leur arrivée le public en insertion. Chez nous, on est obligé d'attendre cinq ans pour oser donner, entre guillemets, l'entreprise aux salariés. Quelqu'un qui arrive et ne sait pas où il met les pieds, on ne va pas lui donner un morceau de l'entreprise. Il faut déjà qu'il entre et qu'il ait envie d'en avoir un morceau. Au bout de cinq ans, il doit savoir à peu près. On lui dit même : « *Si tu ne sais pas, il faut mieux que tu t'en ailles* ». S'il sait, il reste et il a un morceau

de l'entreprise. Ça on ne sait pas le faire dans une SCOP. On peut le faire dans un SCIC puisqu'on peut pondérer le poids relatif de chaque collège de vote. Donc c'est intéressant. Et on a donc en projet d'en faire une en Lorraine, avec une collectivité locale.

Pour en savoir plus : www.lerelais.org



- ¹ Depuis le 1^{er} janvier 2007, la législation française a été modifiée en vue d'engager la responsabilité du producteur pour la gestion des déchets issus des produits commercialisés. Pour répondre aux enjeux environnementaux de réduction des déchets, les metteurs en marché de Textile d'habillement, de Linge de maison et de Chaussures (TLC) ont depuis lors une obligation légale de pourvoir ou contribuer à la gestion des déchets issus de leurs produits (par une éco-contribution). Cette mesure a eu pour effet de financer les opérateurs de collecte, de tri, revalorisation et recyclage de ces produits, qui répondent à certaines conditions (environnementales et sociales).
- ² Une SCOP est une société coopérative dont les salariés sont les associés majoritaires.
- ³ Voir la note 1, *supra*.
- ⁴ Créé en 1996, l'organisme *Les Toits de l'Espoir* réhabilite de vieilles habitations pour y reloger des familles en difficulté.
- ⁵ *Terre* et *Le Relais* ont été les initiateurs de démarches visant à faire reconnaître leur mode de fonctionnement original par le législateur. La proposition d'entreprise à but social, portée par *Terre*, a été traduite dans les textes de loi en société à finalité sociale (SFS) en Belgique. La proposition d'entreprise à but socio-économique, portée par *Le Relais*, n'a pas encore été reconnue en France.
- ⁶ Une SCIC est une entreprise coopérative qui permet d'associer autour du même projet des acteurs multiples et produit des biens ou services qui répondent aux besoins collectifs d'un territoire.

D'autres exemples, à l'échelle d'un ou plusieurs Etats

Les exemples d'entreprises sociales à rayonnement national ou international sont moins courants. Ils ne manquent toutefois pas. Nous en citons trois d'entre elles à titre d'exemple ci-dessous.

Ekoservices

D'Auderghem à Tournai, en passant par Verviers et Libramont, les aides-ménagères d'*Ekoservices* couvrent toute la Belgique francophone. *Ekoservices* a pour finalité de proposer un emploi à des personnes qui en sont éloignées. 1.500 personnes, réparties en 24 agences locales assurent l'activité de la coopérative à finalité sociale. Celles-ci bénéficient d'un accompagnement social, ainsi que de formations régulières. L'entreprise est également fort attentive à l'impact environnemental de ses activités : panneaux photovoltaïques, gestion de la consommation électrique du parc informatique, ampoules économiques... L'histoire de l'entreprise montre que la croissance économique peut se faire sans contredire les finalités sociales.

Pour en savoir plus : www.ekoservices.be

Natagora

Sur le territoire wallon et bruxellois, l'asbl *Natagora* se donne pour mission d'enrayer la dégradation de la biodiversité et de conserver ou restaurer certains milieux naturels. Outre les activités de découverte de la nature et la protection des espèces menacées, la stratégie de *Natagora* repose également sur le développement d'un réseau de zones environnementales. 150 réserves naturelles, soit plus de 4.300 hectares, sont ainsi gérées notamment grâce à l'implication de nombreux volontaires. *Natagora* peut être vue comme une entreprise sociale fournissant un accès à ce que certains dénomment des « biens communs ».

Pour en savoir plus : www.natagora.be



La Croix-Rouge de Belgique

En Belgique, les actions de *la Croix-Rouge* sont nombreuses et variées, avec principalement pour objet de contribuer à l'amélioration de la santé (collectes de sang, formations aux premiers secours, transports en ambulance, prêt de matériel médical et sanitaire, lutte contre la malnutrition, projets de coopération et de santé communautaire...), d'assurer une mission de secours au quotidien (de manière préventive (concert de rock...) comme en cas de catastrophe (inondation...), de combattre la précarité et l'isolement (boutiques sociales, accompagnement à domicile ou à l'hôpital, actions auprès des sans-abris) ou encore d'accueillir les demandeurs d'asile (22 centres d'accueil, activités d'intégration...). Son organisation fait appel à 9.200 volontaires bénévoles et 550 salariés. Elle se calque sur l'organisation des différents niveaux de pouvoir politique du pays. Pour la Communauté francophone, cela signifie qu'il y a juxtaposition et intégration entre des plans locaux (pour l'action sociale de proximité et les secours), des plans provinciaux et un plan communautaire.

Pour en savoir plus : www.croix-rouge.be

En prenant un peu de hauteur

DEUXIÈME PARTIE

Dunkerque

ECONOMIE SOCIALE ET TERRITOIRES : PREMIER TOUR D'HORIZON

Qu'est-ce qu'un « territoire » ?

Interroger les liens entre les entreprises d'économie sociale et leur territoire exige de commencer par comprendre ce qui se cache derrière le terme de « territoire ». En général, il renvoie d'abord à un espace géographique limité. Ensuite, il apparaît rapidement comme un concept complexe, polysémique, voire équivoque. Trois raisons peuvent être avancées.

Premièrement, parce que sur le plan géographique, il peut désigner des réalités très étroites jusqu'à des très vastes étendues. Il passe du plus petit à l'infiniment grand (depuis le territoire d'un quartier, d'une ville, d'un « pays », d'un Etat, d'une fédération d'Etats, d'un continent, etc.). Il recouvre donc des réalités innombrables et est, en quelque sorte, un terme « élastique ».

Deuxièmement, parce qu'il est utilisé par de nombreuses autres disciplines que la géographie : la sociologie et la psychologie (avec le concept des « territoires du moi »), la science politique et le droit (avec le domaine de l'aménagement du territoire), la biologie et le marketing, etc.

Troisièmement, parce qu'il peut être connoté de manière positive ou négative comme nous l'enseigne l'histoire de son usage (le terme de territoire ne renvoie-t-il pas, même au niveau inconscient, à de nombreuses guerres faites en son nom). Il peut ainsi être lié à l'idée d'ouverture mais aussi de fermeture, comme le rappelle bien dans son interview, le président du *Relais*, Pierre Duponchel. Cette entreprise, après s'être développée une quinzaine d'années sur un même territoire, a en effet essaimé sur une vingtaine d'autres territoires à travers la France, un peu à la manière d'un fraisier (par enracinement local combiné à un réseau de coopération entre les différentes implantations). Un tel enracinement local peut parfois prendre un certain temps à réussir.

Le terme de « territoire » ne nous intéresse toutefois pas en lui-même. Mais bien son rapport avec les entreprises d'économie sociale, la manière dont il fait sens pour elles, dont il participe à construire leur identité, leurs finalités, les services et produits qu'elles proposent, leurs partenariats, etc.

Le territoire apparaît comme un concept complexe, polysémique, voire équivoque

Première perception

Lors des deux tables rondes organisées en France et en Belgique, la première question posée successivement à tous les participants a été celle de savoir quel était, selon eux, leur territoire. Les entreprises ont toutes une perception première de leur territoire. La recherche consistait à inventorier les réalités auxquelles renvoie le concept de territoire de l'entreprise.

Plusieurs territoires peuvent alors être identifiés, qui pourraient être représentés sous la forme de cercles concentriques qui se superposent et s'entrecroisent en alternance. Ces cercles comprennent à chaque fois la localisation d'acteurs différents :

- le ou les fondateurs de l'entreprise ;
- les membres du personnel, les bénévoles (par exemple dans le cas des régies de quartier) ou le public-cible (par ex. les stagiaires pour les EFT) ;
- les membres du conseil d'administration de l'entreprise ;
- les usagers ou la clientèle ;
- les fournisseurs ;
- les autres acteurs (publics, privés, associatifs) avec lesquels l'entreprise est liée d'une manière ou d'une autre (liens de coopération et/ou de concurrence) ;
- les sources de financement de l'entreprise.

En d'autres termes, rapporter les différentes « parties prenantes » d'une entreprise sur une même carte et les réunir par type permet de cartographier les territoires géographiques de cette structure. Certaines entreprises auront une carte locale, d'autres encore allant du local au global selon chaque composante ainsi identifiée. La société Carodec a par exemple



pour vision de devenir un acteur incontournable dans le domaine des matériaux de construction durables dans la zone du grand Bruxelles. Elle y concentre donc la plupart de ses activités. Ses travailleurs et clients viennent quasi exclusivement de cette zone. Exceptionnellement, elle a néanmoins accepté, sous certaines conditions, de vendre des matériaux qui seront mis en œuvre... en Australie. Ce passage d'un cercle à l'autre est évidemment le lot de toute entreprise, qu'elle soit sociale ou non, dans le cadre de la mondialisation en cours.

Le rapport au territoire et l'articulation à établir entre ces différents cercles saute aux yeux des dirigeants d'entreprise quand le territoire historique de l'entreprise est modifié. Qu'il s'agisse de déménager, d'ouvrir une nouvelle antenne, de se développer à travers de nouvelles zones. Les nouvelles « parties prenantes » à impliquer apparaissent alors clairement. L'EFT « Les Ateliers de Pontauray », basée à Mettet, qui ouvre une antenne à Glimes doit nouer des relations avec de nouveaux clients, avec de nouveaux pouvoirs subsidiaires. Elle doit éventuellement trouver de nouveaux administrateurs locaux pour asseoir sa légitimité. Elle doit nouer des partenariats avec de nouvelles institutions sociales (en amont de la formation) et de nouvelles entreprises (en aval de la formation).

On peut s'ouvrir et s'étendre quand on a un ancrage

Cette idée de développement ou d'extension qui est intimement liée à la nature et à la vie d'une entreprise pousse certaines des personnes réunies lors des tables rondes à préférer le terme d'« ancrage territorial ». Toute entreprise est ancrée quelque part mais peut, au départ de ce point, élargir ou changer son territoire d'origine. L'inscription de l'entreprise dans un territoire premier peut même être vue comme une condition de réussite d'une telle extension. « *On peut s'ouvrir et s'étendre quand on a un ancrage, s'ouvrir sans ancrage n'a pas de sens et ne marche pas* », fait ainsi remarquer Philippe Defeyt, président du CPAS de Namur et économiste.

La première perception des territoires d'une entreprise relève donc de ce que nous pourrions appeler la géographie humaine. C'est celle qui vient spontanément à l'esprit. Elle passe aussi prioritairement par les personnes qui font ou qui sont liées à l'entreprise. Comme le dit Raphaël Desmettre,

directeur d'une des régies de quartiers de Lille, « *plus qu'à un territoire, on est attaché à un public, le public du quartier de Fives* ». A la question du territoire de l'entreprise, il répond et vise en priorité les personnes pour laquelle ou par laquelle l'entreprise sociale existe.

Cinq dimensions du territoire

Plus fondamentalement, le rapport au territoire d'une entreprise peut renvoyer à cinq dimensions. Ces cinq dimensions sont issues du compte rendu d'une recherche-action dont une synthèse a été faite par la socio-économiste française Danièle Demoustier (qui signe par ailleurs un article dans cette même étude)¹. Nous vous les présentons ici telles qu'elles ont résonné pour les acteurs interviewés et les entreprises côtoyées.

Le territoire peut prendre cinq sens majeurs, à savoir :

- un espace d'organisation ; on pourrait parler d'environnement pratique ;
- un espace écologique ou environnement naturel ;
- un espace social ou environnement citoyen ;
- un espace de pouvoir ou environnement politique et administratif ;
- un espace identitaire ou environnement culturel.

De nombreuses illustrations pourraient être trouvées parmi les différentes entreprises approchées. Les cinq dimensions explicitées ici peuvent devenir une grille de lecture de chaque entreprise. L'un ou l'autre exemple sélectionné permet de comprendre le mieux possible chaque dimension. Mais une difficulté récurrente persiste pour distinguer chacune de ces dimensions au départ d'un exemple apporté par une entreprise, tant elles sont reliées entre elles. Néanmoins, tenter de les distinguer permet de mieux les saisir, quitte à les réassembler ensuite.

Le territoire comme espace d'organisation

Dans l'encyclopédie Wikipedia, une entreprise est définie comme « *une unité institutionnelle, socialement organisée combinant des facteurs de production (facteur humain, facteur travail, facteur capital... etc.), dans le but de produire* ».

Développer une entreprise nécessite une organisation efficace. Le territoire de l'entreprise peut ainsi désigner cet espace au sein duquel l'entreprise va chercher à optimiser son organisation. Il s'agira alors du territoire sur lequel elle va chercher à recruter ses travailleurs ou sur lequel elle va chercher ses fournisseurs, ses partenaires, etc. Parmi les entreprises rencontrées ou interviewées, ce territoire d'organisation était fort variable. Certaines embauchent par exemple des personnes qui vivent sur leur territoire et d'autres attirent des personnes de territoires plus lointains.

Casablanca, située à Anderlecht, réalise des travaux de rénovation de bâtiments dans des quartiers relevant de la zone EDRLR (Espace de Développement Renforcé du Logement et de la Rénovation) de Bruxelles-Capitale. *Casablanca* y propose notamment ses services à des propriétaires aux revenus moyens voire faibles ou très faibles, grâce à des contrats de quartiers, soutenus par la Région. Son objectif est, au travers de ces chantiers, de former et réinsérer des personnes peu qualifiées. Et de répondre à une problématique locale importante : le chômage et la sous-qualification de la population. Elle embauche donc presque exclusivement des personnes de ces mêmes quartiers.

L'espace d'organisation des entreprises, de manière générale, s'est considérablement étendu en un siècle

A l'inverse, *Cortigroupe* assure de nombreuses prestations de services dans la commune de Neupré, dont des prestations d'aide-ménagère. Alors que les personnes engagées pour les faire viennent de communes voisines ou plus lointaines. Si l'entreprise a en effet commencé par embaucher des aide-ménagères habitant la commune, elle a vite été confrontée à une pénurie de main d'œuvre face à la demande grandissante de sa clientèle. C'est que la commune de Neupré accueille des citoyens assez aisés, dont la plupart sont en demande de services d'aide-ménagère et dont bien peu sont en demande d'emplois dans ce secteur d'activité. La société en charge de celle-ci au sein du groupe a donc commencé à étendre ses activités et son espace organisationnel.

Dans le cas de *Casablanca*, il y a une correspondance géographique mais aussi socio-économique entre prestataires des services (les travailleurs en insertion)

et destinataires de ceux-ci (les personnes qui bénéficient des services de rénovation). Pour *Cortigroupe*, ce n'est pas vraiment le cas, c'est même l'inverse.

Pour les entreprises qui cherchent à répondre à une problématique sociale locale (logement, aide alimentaire, soins à domicile, insertion socioprofessionnelle, etc.), cette correspondance entre territoire d'action et origine géographique de ses intervenants (salariés ou bénévoles) prend tout son sens. Comme l'a fait remarquer Philippe Defeyt, président du CPAS namurois, il fut une époque où les travailleurs sociaux des CPAS venaient en majorité de la commune d'intervention, ce qui leur assurait probablement une meilleure connaissance de leur terrain et de sa population. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, ce qui a aussi contribué à « ouvrir » les CPAS. Il n'y a pas de leçon à donner en la matière mais sans doute un (meilleur) équilibre entre ces deux territoires (celui des travailleurs et celui de l'entreprise) peut avoir des impacts environnementaux, économiques et sociaux. Un tel équilibre est évidemment toujours singulier pour chaque entreprise sociale.

Cette dimension organisationnelle du territoire varie bien évidemment d'une structure à l'autre mais aussi au sein de chacune, à travers le temps. En effet, l'espace d'organisation des entreprises, de manière générale, s'est considérablement étendu en un siècle. Le développement des transports en commun est à l'origine, fin du 19^e début du 20^e siècle, de la distance grandissante entre lieu de vie et lieu de travail. En 1896, 80 % de la population belge travaillait dans sa commune (ou une commune limitrophe) ; en 1910, ce ne sont plus que 60 % ; en 1991, 43 %². Et en 2012 ? Et en 2022 ? Poursuite ou renversement de la tendance ? Ce qui est certain, c'est que la pénurie d'emplois vient pour le moment la renforcer. Tout comme la réglementation du chômage qui considère comme « emploi convenable » un travail situé à moins de deux heures en transport en commun de son domicile. Or, en Belgique, deux heures de train vous mènent de Liège à Bruges !

Les travailleurs peuvent ainsi avoir à effectuer des trajets plus ou moins longs entre leur lieu de vie et leur lieu de travail. Certaines entreprises d'économie sociale ont mis en place des dispositifs en vue de faciliter les déplacements et la mobilité de leurs travailleurs ou usagers (mise à disposition de vélos électriques, cours pour le permis pratique ou théorique, ramassage par bus, covoiturage, etc.). Et tant mieux car le besoin est énorme ! Mais les problèmes de mobilité (embouteillage, coût environnemental et financier important de l'autosolisme (fait de circuler seul dans un véhicule), disparation de gares



et de lignes de bus, etc.) ne devraient-ils pas encourager les entreprises à réduire leur espace d'organisation, à recruter – à compétences égales – des personnes plus proches de chez elles ? Certaines entreprises de formation par le travail ont déjà décidé de refuser des stagiaires aux lieux de vie trop éloignés d'elles car, par expérience, elles constatent qu'ils ne tiennent pas le coup à devoir effectuer plus de trois ou quatre heures de transport quotidien. Constat partagé par d'autres entreprises comme la bruxelloise Caroddec dont l'un des travailleurs a récemment déménagé à Liège. Considérant qu'effectuer les trajets Liège-Bruxelles quotidiennement serait un non-sens, et pour le travailleur, et pour l'organisation, elle a proposé de l'aider à trouver un travail équivalent plus près de son nouveau domicile. Si le choix du domicile et du lieu de travail doit rester le privilège du travailleur lui-même, il est encore très – trop – rare de voir les entreprises prendre des initiatives pour favoriser ou inciter un rapprochement des deux. Exemple à suivre ?

Les mêmes constats peuvent être posés quant aux fournisseurs ou aux partenaires avec lesquels l'entreprise travaille. Le rapprochement territorial est souvent perçu comme positif et privilégié par les entreprises interrogées. Mais il peut aussi, à certains moments, être difficile ou impossible (il n'existe pas de fournisseur de qualité pour tel produit dans la région voire même en Belgique) ou jugé trop restrictif ou enfermant (manque de dynamisme à force de travailler toujours avec les mêmes, manque de diversité, etc.). Pourtant, l'habitude, la facilité ou la polarisation peuvent parfois être à la base de politiques d'achat peu efficaces (fournisseur éloigné alors qu'un autre, tout aussi bon est implanté dans le quartier voisin) ou de partenariats non féconds. L'ancrage territorial, dans tout ce qu'il peut avoir de positif, passe vraisemblablement par des remises en question et le dépassement de vieilles logiques d'action... Plus facile à dire qu'à faire, mais indispensable, non ?

De nombreux exemples démontrent toute la pertinence de la mise en réseau et du rapprochement d'acteurs complémentaires sur un même territoire. L'entreprise *Mobil'insert* est ainsi née du constat fait au sein de diverses structures d'insertion basées sur un même territoire de l'existence d'un problème commun : le coût élevé de l'apprentissage du permis de conduire pour des personnes en insertion socioprofessionnelle. La *Maison Médicale de Saint-Léonard* contribue et participe à la coordination sociale locale dès lors que son objectif n'est pas seulement de guérir mais aussi de prévenir. Si ces réseaux ne sont pas toujours faciles à gérer et demandent souvent beaucoup

d'énergie et de temps, ce sont toujours les retombées positives qui ont été mises en évidence par les acteurs interviewés.

Le territoire comme espace écologique ou environnement naturel

Une autre manière de concevoir le territoire d'une entreprise est de considérer celui-ci dans sa dimension écologique ou d'éco-système. L'environnement naturel d'une entreprise peut parfois être à l'origine du développement de ses activités. Soit parce que l'entreprise y trouve des ressources, soit parce qu'elle veut y apporter des remèdes.

L'environnement naturel d'une entreprise peut être à l'origine du développement de ses activités

Les fondateurs de *La Calesienne* ont par exemple constaté que certaines zones naturelles situées au sein de leur territoire nécessitaient des services d'entretien et que ceux-ci pouvaient être un outil de formation pour des personnes peu qualifiées. La filière de formation en éco-cantonnier a ainsi été imaginée et l'entreprise lancée. Le nom de l'entreprise a d'ailleurs été choisi en référence à cette zone géologique, caractérisée par son sol calcaire et les particularités de sa végétation et de ses paysages. De la même manière, l'association française *A petits pas* développe des activités de tourisme rural, profondément liées aux qualités *ad hoc* de son territoire. *La Halle de Han* a développé une partie de ses activités (espace de vente, service traiteur, etc.) en mettant en valeur les produits agricoles du terroir rural. *Terre en Belgique* ou *le Relais* en France ont démarré leurs activités en utilisant les ressources de leur territoire : les vieux cartons, les vêtements inutilisés, etc. Toutes ces entreprises actives dans le recyclage et la revalorisation des déchets, ont démontré, grâce à leur action, que ces derniers avaient une valeur. Et c'est là un atout majeur de l'économie sociale : transformer en ressource des objets qui sont considérés par la société comme des déchets, et ce faisant, redonner sens et confiance aux personnes engagées dans ces activités socialement utiles.



66 Economie

66

La pollution importante des sols et nappes phréatiques causée par l'industrie minière a été à la source d'une prise de conscience collective qu'un modèle de développement non durable n'était plus possible. Les grands espaces des sites miniers abandonnés représentaient aussi une opportunité pour accueillir de nouvelles activités et de nouvelles entreprises. L'économie sociale a particulièrement été favorisée de même que les entreprises actives dans le développement durable.

En vingt ans, les mentalités des habitants semblent avoir totalement changé. Ils parlent aujourd'hui, avec une certaine fierté de « leurs terroirs », ce qui

L'espace écologique ou l'environnement naturel d'une entreprise c'est aussi celui délimité par une frontière naturelle ou artificielle comme la région gaumaise, territoire de *la Halle de Han*, coincée entre la France et le Luxembourg. Ce sont les patients d'une maison médicale qui ne viennent plus une

Très concrètement, la commune a mené une opération de réhabilitation et de transformation de l'ancien site minier, couronnée aujourd'hui de succès. Ce patrimoine minier, empreint d'une grande force évocatrice, appelé « la base 11/19 » (du nom des anciens carreaux des fosses 11 et 19 des mines de Lens), a été sauvé par la mobilisation locale et est devenu un pôle de référence du développement durable et de l'éco-construction. Il abrite aujourd'hui une série d'institutions diverses et complémentaires, dont le rayonnement est local, régional et national : centre environnemental, théâtre public reconnu « scène culturelle nationale », entreprise privée de jardinage, outil régional d'animation économique, bureau d'études spécialisé dans l'écoconstruction, pépinière d'éco-entreprises, etc. Emblématique de la démarche de l'ensemble des acteurs en présence et des promoteurs du projet, le théâtre *Culture commune* fonde son action sur la relation directe entre les artistes et les habitants, en ce que celle-ci peut déclencher le désir de partager du sens et des expériences nouvelles. Favoriser la naissance d'une nouvelle culture commune en partant de l'environnement naturel, tel qu'il a été façonné par les hommes, est le propre de cette dynamique territoriale exemplaire.

L'espace écologique ou l'environnement naturel d'une entreprise c'est aussi celui délimité par une frontière naturelle ou artificielle comme la région gaumaise, territoire de *la Halle de Han*, coincée entre la France et le Luxembourg. Ce sont les patients d'une maison médicale qui ne viennent plus une

fois qu'ils ont déménagé de l'autre côté du pont sur le fleuve ou du boulevard. Ou au contraire, une maison de quartier qui s'est implanté dans un quartier précis pour offrir une réponse aux jeunes qui y habitent et qui voit arriver en masse des jeunes d'une autre zone parce qu'avec le bus ou le train, ils ne prennent que cinq minutes pour venir alors que ceux du quartier doivent faire dix à quinze minutes de marche. Le territoire illustre aussi l'espace tel qu'il a été modelé par l'homme et tel qu'il est utilisé. Comprendre cet espace ou ce territoire peut amener une entreprise à se rendre compte qu'il ne correspond pas ou plus à son territoire d'action initial et à se donner des outils nécessaires pour modifier cette situation, si cela est souhaitable.

Le territoire comme espace social ou environnement citoyen

Les entreprises sociales cherchent souvent à répondre à des besoins sociaux, des besoins partagés par un certain nombre de citoyens sur un même territoire. De nombreuses questions se posent à propos de ces besoins et de leurs réponses. Qui identifie les besoins et de quelle manière ? Les pouvoirs publics ? Les travailleurs ? Les citoyens ? Une fois identifiés, de quelle manière répondre à ces besoins en ayant d'autres critères que la seule dimension économique ou financière ? Quelle place pour les citoyens et/ou les usagers dans la réponse aux besoins ?

Sur ce point, les deux entreprises sociales françaises rencontrées pour cette étude apparaissent comme emblématiques de deux manières différentes de faire. La régie de quartier *Mos'art* se positionne comme un « révélateur de la photo » au sens où, pour elle, les ressources, les solutions sont déjà là mais doivent être révélées et activées par son action sur le territoire. Elle tend donc à répondre à des besoins locaux. Elle utilise des ressources locales, implique les habitants dans les projets et articule action militante, bénévole et salariée des travailleurs et des habitants. L'association *A petit pas* est partie d'une analyse des besoins faite par des personnes originaires de son territoire d'action mais sorties de celui-ci pour réaliser des études universitaires. Après avoir choisi de rentrer au pays, ces personnes croisent analyse des besoins, opportunités et potentiel du territoire et vision ou projet de société. Avec pour résultat que l'entreprise estime ne pas toujours être reconnue localement, dans son premier terroir. Au fil du temps, elle a d'ailleurs

été appelée par une autre collectivité locale de la région qui, elle, se reconnaissait bien dans la vision et la réponse aux besoins proposées par l'association. Confirmation de l'adage selon lequel nul n'est prophète en son pays.

Pour prendre un exemple wallon, *La Halle de Han* joue un rôle de passeur ou encore, selon les termes de son fondateur de « facteur de liens ». A partir des besoins locaux de publics variés (des stagiaires en insertion socioprofessionnelle, des clients, des habitants âgés, des enfants, etc.) combinés aux ressources locales (comme les produits du terroir) et à un projet de société défendu par quelques-uns et progressivement disséminé plus largement.

L'économie sociale a souvent comme particularité de chercher à impliquer de multiples parties prenantes dans un projet commun, parce qu'elle y voit une manière de mieux répondre aux besoins identifiés. Différentes pratiques sont observées sur le terrain.

Quelle place pour les citoyens et/ou les usagers dans la réponse aux besoins ?

Ce sont des crèches parentales qui associent directement les parents à la gestion de l'ASBL, des entreprises qui font appel à des travailleurs bénévoles locaux, des coopératives gérées conjointement par des travailleurs, des pouvoirs publics locaux et des citoyens, etc. De nombreuses initiatives locales, nées ces dernières années cherchent à répondre aux besoins des citoyens par l'organisation et l'implication des citoyens eux-mêmes. Dans le domaine de l'alimentation et de la gestion de l'énergie, en milieu urbain et en milieu rural, de multiples initiatives sont en phase de développement. Nées de la volonté de petits groupes de citoyens, elles cherchent à mobiliser l'ensemble de la population d'un territoire de diverses manières : apporter son argent, apporter son temps, apporter ses connaissances, apporter sa force des bras, apporter son réseau de contacts, etc. Le territoire est alors vu comme l'espace au sein duquel susciter et accompagner une capacité propre à se développer.



Le territoire comme espace de pouvoir ou environnement politique et administratif

Une entreprise sociale est souvent amenée à entretenir des relations de proximité avec les autorités publiques locales. Parfois, celles-ci peuvent être à l'origine de la création de telles entreprises ou être associées d'une manière ou d'une autre à son développement, comme dans le cas de *Proxemia*, active dans le domaine des titres-services et lancées à l'initiative d'un bourgmestre.

A chaque fois qu'une entreprise change de territoire, elle peut être amenée à veiller au développement de nouvelles relations de partenariat avec les autorités publiques et administratives. Pour l'entreprise *RéBBus*, c'est même une condition de développement puisque son offre de halte-garderie, qu'elle cherche à étendre sur tout le territoire de la province de Namur au départ d'une expérience locale réussie, s'appuie sur la mise à disposition de locaux par les autorités locales. Dans d'autres cas, les relations peuvent être tendues et concurrentielles ou marquées par l'indifférence entre entreprises et autorités communales. Des relations ambiguës peuvent aussi se tisser. Ainsi l'EFT *Contrepoint* a été sollicitée par la commune de La Louvière pour s'installer sur son territoire. Le CPAS de la commune a même acquis un bâtiment qu'il a cédé à *Contrepoint* par un bail emphytéotique (prévoyant la rénovation du bâtiment par l'entreprise bénéficiaire), reconnaissant de la sorte le rôle social de l'association. Par contre, le rôle économique que l'entreprise, active dans le secteur du bâtiment, peine à être reconnu et soutenu (ce qui pourrait être le cas par l'inclusion de clauses sociales dans les marchés publics). Le territoire conçu comme espace politique peut donc influencer sur le fonctionnement d'une entreprise.

Toute entreprise sociale qui répond à des besoins sociaux connaît aussi la question de l'adéquation de sa réponse avec les cadres légaux et administratifs existants. Par exemple, l'association *Le Miroir Vagabond* qui cherche à répondre aux besoins tels que définis par la population, éprouve régulièrement des difficultés à trouver et justifier les soutiens publics à son action. Peut-être est-ce dû au fait que ces entreprises sociales s'attaquent souvent à une production immatérielle toujours difficile à saisir et à objectiver : celle de la confiance (en soi, en les autres et en les institutions). Dans ce cas, les méthodes utilisées s'apparenteront souvent à ce que François Jullien a appelé la « propension »³. A savoir que, dans un tel cadre, l'action ne peut être

efficace que si elle exploite le potentiel que comporte la situation existante. Ce qui passe par une connaissance fine du territoire et de ses habitants ainsi que des tendances qui sont à encourager et éventuellement décourager. Un bel exemple nous en est donné par *Espace Jeunes* qui cherche à aider les jeunes d'un quartier stigmatisé de la région de Charleroi, contribuant de la sorte à une certaine prévention. Ou encore avec la *Maison Médicale de Saint-Léonard* qui, à force de relations informelles et de conventions spécifiques avec plusieurs associations actives sur le même territoire, mais aussi bien sûr, des relations nouées avec ses patients, devient en quelque un observatoire de la société et de ses vicissitudes.

Le territoire conçu comme espace politique peut influencer sur le fonctionnement d'une entreprise

Le territoire comme espace d'identité ou environnement culturel

Lancer une entreprise sociale nécessite parfois une identité commune entre les fondateurs mais aussi sur un territoire donné, entre de multiples acteurs (travailleurs, clients, fournisseurs, etc.). Un sentiment de communauté d'appartenance, pourrait-on dire, qui serait une condition de développement d'une entreprise sociale⁴. *La Halle de Han* est un exemple intéressant d'entreprise qui, à la fois, s'appuie sur une telle identité commune (propre à la sous-région qu'est la Gaume) et la renforce⁵.



Les GAL ou groupes d'action locale

A l'origine des GAL se trouve le programme européen LEADER (*Liaison Entre Action de Développement de l'Economie Rurale*) qui soutient le développement rural durable. Son approche est intégrée, repose sur une base territoriale et fait appel à la participation. Le programme joue un rôle de laboratoire et porte un intérêt particulier aux projets innovants. Un soutien est également apporté à la coopération entre collectivités territoriales et à la mise en réseau. Aujourd'hui, cette logique persiste et s'étend : il ne s'agit plus d'un programme mais d'un axe transversal (axe LEADER), intégré à la politique de développement rural soutenu par le FEADER (Fonds Européen Agricole pour Développement Rural). Cet axe fait partie intégrante du PwDR (Programme wallon de Développement Rural).

Les GAL (groupes d'action locale) sont les structures chargées de mobiliser les acteurs locaux et d'organiser cette stratégie de développement rural durable, grâce à un financement européen (programme LEADER), régional (plan wallon de développement rural) et local (contribution des communes).

Chaque GAL est associé à un territoire constitué d'au moins trois communes limitrophes qui présentent des caractéristiques rurales (densité et occupation du sol). Il rassemble des élus locaux, des représentants d'entreprises ou d'associations locales. En Belgique francophone, quinze GAL se répartissent de la Hesbaye brabançonne à la Gaume en passant par la botte du Hainaut.

Les projets dans lesquels s'investissent les GAL sont très variés. Ils reposent sur un diagnostic établi avec l'ensemble des acteurs du territoire. Sur base de ce diagnostic s'élabore le plan de développement stratégique. Selon les cas, des entreprises d'économie sociale se seront directement impliquées dans le GAL (par exemple le *Centre de Développement Rural* dans *Cues-tas*) ou le travail du GAL pourra conduire au développement d'entreprises sociales. Par exemple *Point ferme*, une coopérative de distribution des produits du terroir, ou le taxi social, tous les deux développés par le GAL *Pays des Condruses*. Dans certains cas, une entreprise sociale peut aussi être porteuse d'un projet au sein du GAL, telle l'EFT *Cellule Solidarité Emploi*, active dans la restauration, moteur avec le GAL *Transvert* d'un projet de valorisation et promotion des produits agricoles et artisanaux locaux.

Pour en savoir plus : www.ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus

Le territoire culturel peut, au contraire, et particulièrement en Belgique francophone, être en décalage par rapport au territoire géographique. Parce que notre société est encore fortement marquée par la pilatisation. Et l'on voit clairement des entreprises qui entretiennent beaucoup plus de liens et vont privilégier les partenariats avec d'autres structures, éloignées de leur propre territoire géographique mais proche de leur territoire culturel. Longuement commentée lors de notre table ronde, cette réalité a été confirmée par les participants qui estiment que les entreprises sociales participent parfois à cette pilatisation mais butent aussi sur ces dimensions identitaires symboliques. Telle entreprise perçue localement comme issue du monde socialiste n'aura pas accès facilement à des locaux appartenant à une association relevant du monde catholique. Ou pire encore, chaque pilier veillera à développer des entreprises sociales sur chaque territoire, alors même que d'autres – qui appartiennent en réalité ou supposément à d'autres piliers – y œuvrent déjà. L'identité devient alors source de concurrence, souvent malsaine.

A *contrario*, de nombreuses entreprises sociales ont choisi d'occuper des lieux partagés avec d'autres structures, ce qui permet parfois de développer des relations de partenariat sur un même micro-territoire et, dans certain cas, un espace d'identité commune. A noter aussi que de nombreuses entreprises sociales ont trouvé dans d'anciens sites industriels désaffectés et réhabilités par eux, l'occasion de faire coup double ou triple : exercer leur savoir-faire (s'ils sont actifs dans le secteur du bâtiment), renverser la connotation symbolique d'un site (de site désaffecté à nouveau pôle de développement), susciter des opportunités de synergies (quant le site est assez grand pour recevoir plusieurs entreprises, institutions voire même services publics). C'est le cas du site associatif de *Monceau-FONTAINES* à Monceau-sur-Sambre (où se trouve le siège de *SAW-B*) mais également du site rénové par *La Calestienne* à Beauraing.

Conclusion : le territoire comme un tissu

Plus qu'un simple concept géographique, le territoire constitue bel et bien une construction sociale. La réponse à la question « *Qu'est-ce qu'un territoire ?* » varie dans le temps et dans l'espace, comme l'illustrent les rencontres réalisées outre-Québécois. Interroger d'autres entreprises européennes ou non-européennes témoignerait sans doute encore davantage de cette diversité de réponses.



A map of the study area in the north-east of the Netherlands. The map shows the borders of several regions: Ieper to the north, Zonnebeke to the northeast, Moen to the east, Wervik to the southeast, and Heuvelland to the southwest. Within Heuvelland, the locations of Meesen and Comines-Warneton are marked. The map is oriented with North at the top.

74 **Economie**

-

LIMITES ET POTENTIELS DE L'ANCRAGE TERRITORIAL

Le cadre posé (ce que signifie et représente son territoire pour une entreprise sociale), il reste à discuter l'utilité et l'intérêt de ce questionnement. Quel lien spécifique établir entre ce concept multidimensionnel de territoire et l'économie sociale ? Quelles sont les limites d'un ancrage territorial et quels sont ses potentiels ? Quelle relation entre économie sociale et pouvoirs publics dans ce rapport au territoire ?

Economie sociale et territoire, un couple allant de soi ?

De nombreux chercheurs et spécialistes de l'économie sociale affirment que l'ancrage territorial constitue une de ses caractéristiques majeures. Celle-ci s'inscrirait dans son territoire de façon plus naturelle que des entreprises de l'économie classique. Pourtant, les réponses apportées lors des tables rondes que nous avons organisées divergent (elles n'avaient, il est vrai, aucune prétention au caractère scientifique).

En France, la perception des acteurs est assez conforme à cette hypothèse. Le territoire est une notion qui « parle », qui fait sens. Il existe par exemple un *Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire* (RTES) qui contribue à renforcer ce lien entre pouvoirs publics locaux et régionaux et entreprises d'économie sociale qui partagent un même territoire. Ainsi, les plus récentes élections communales organisées en France ont permis la désignation de plusieurs centaines d'élus délégués à l'économie sociale (en Belgique, des « échevins de l'économie sociale »)¹. Le RTES est fait par et pour eux. Il réunit aussi les représentants d'autres niveaux de pouvoir : région, ville, intercommunale et département. Par ailleurs, les nombreuses publications ainsi que les débats conceptuels qui animent la communauté scientifique et les réseaux d'acteurs jouent aussi un rôle. Enfin, certains outils méthodologiques s'appuient et favorisent l'ancrage territorial de certaines

entreprises. L'Association pour la Promotion de l'Economie Solidaire (APES), basée à Lille, a ainsi établi un outil d'évaluation des entreprises d'économie sociale qui vise une démarche de progrès en impliquant de multiples parties prenantes. Un des quatre critères de cet outil, baptisé « Progrès », est celui de la coopération et de l'implication sur le territoire².

En Belgique, la situation est tout autre. Le concept de territoire lui-même est plus flou pour les acteurs d'économie sociale. Ceux-ci peinent parfois à cerner ses limites et questionnent même l'utilité de se pencher sur cette notion. A la question de l'évidence du lien entre économie sociale et territoire, les réponses apportées lors de la table ronde furent plus nuancées. « *Pas de manichéisme* » tout d'abord. S'il est vrai que les multinationales ou les entreprises de la grande distribution sont plutôt connues pour ne pas avoir d'ancrage local, certaines PME sont inscrites dans leur territoire tout autant, voire plus, que certaines entreprises sociales. « *Pas d'angélisme* » non plus. Etre une entreprise sociale ne signifie pas forcément que son ancrage local est important (ce qui signifierait entre autres qu'elle n'est pas délocalisable). Pour preuve, certaines de ces entreprises ont développé une stratégie d'internationalisation (comme le groupe *Mondragon* au Pays basque) ou ont connu un développement non connecté à leur territoire.

Ce qui expliquerait l'ancrage territorial d'une entreprise ne serait donc pas son appartenance au mouvement de l'économie sociale mais bien plutôt ses activités, ses finalités et ses modes de gestion. L'EFT *Les Ateliers de Pont-taury* explique que son activité de formation pour des personnes éloignées du marché de l'emploi l'amène, de manière quasi automatique, à toucher des publics locaux. D'une part, parce que les stagiaires sont souvent peu motorisés, ce qui les limite dans leurs déplacements. D'autre part, parce que contrairement à d'autres entreprises de construction, ils ne peuvent se rendre directement sur chantiers mais partent, chaque matin, avec le formateur, de l'EFT située à Mettet. La clientèle de *Carodec* est, elle aussi, très locale. « *Les clients ne vont pas faire des centaines de kilomètres pour acheter les matériaux pour leurs chantiers* ». Même constat pour des activités de plombier, pour une boulangerie, etc.

L'activité est sans doute le premier facteur qui détermine l'ancrage local d'une entreprise. Mais il n'est pas le seul. La manière de gérer et de penser l'entreprise semble tout aussi déterminante. C'est-à-dire la manière dont elle appréhende son territoire, dont elle mobilise ou pas ses ressources (humaines,



La Régie de quartier *Mos'art* a, elle aussi, suffisamment de « clients » et de travail dans son quartier initial. Pourtant, elle a décidé de développer une action dans un quartier voisin, plus aisé. Cela parce qu'elle avait besoin de mettre sur pied une activité rémunératrice pour assurer la continuité de ses activités dans son quartier initial. Beaucoup de facteurs interviennent donc dans cet équilibre entre ancrage et dispersion. Il n'y a en la matière aucune loi préexistante. On peut juste dire qu'un ancrage territorial peut se révéler être un atout important et que le développement de toute entreprise exige un certain degré d'ouverture (économique mais aussi sociale et culturelle) et d'exploration.

Limites

Vouloir rester à tout prix dans son quartier, dans son territoire, peut constituer une limite pour certaines entreprises. Et la recherche d'équilibre entre ancrage local et exploration doit donc être sans cesse repensée, au vu des objectifs de l'entreprise et de l'évolution du territoire sur lequel elle se développe.

Une difficulté peut aussi apparaître lorsque l'ancrage local est un facteur de frein à la mise en réseau des acteurs. C'est le cas en Bretagne où les services d'accueil de la petite enfance sont souvent rendus par des entreprises d'économie sociale. Ces petites structures sont fortement ancrées dans leur territoire. Elles ont développé chacune des caractéristiques et des modèles propres pour répondre aux besoins de leur population locale. Si elles se connaissent, leur capacité à se structurer et à faire réseau, est limitée par les spécificités de chacune. Cela leur a posé problème lorsque les pouvoirs publics ont souhaité structurer et encadrer le marché en organisant des appels d'offre sur des territoires plus vastes que celui de ces multiples acteurs locaux (par exemple au niveau d'un département ou d'une région française). Les acteurs locaux se sont retrouvés soit mis en concurrence entre eux, soit mis en concurrence avec des entreprises marchandes qui n'avaient pas d'ancrage territorial (ou du moins pas du même type que les acteurs en place) mais avaient la capacité d'apporter une réponse uniforme et normée sur un territoire plus grand. Le rôle d'innovation sociale joué par les entreprises sociales (notamment en proposant une réponse très adaptée à chaque territoire, entendu comme bassin de vie) risque alors de ne pas être reconnu, voire de passer à la trappe.

Un phénomène du même type a pu être observé en Belgique quand le marché de la récupération des vieux papiers a été structuré par les pouvoirs publics via la création de *Fost Plus*⁵. Ce qui a mis en concurrence des entreprises sociales déjà actives dans le secteur, avec des entreprises capitalistes attirées par un nouveau marché rendu solvable par l'intervention des pouvoirs publics. Malgré un regroupement des acteurs au sein d'une même fédération (*Ressources*), leur capacité et leur volonté à s'organiser collectivement pour répondre à des appels d'offre importants restent limitées. Parce que l'économie sociale est un tissu de PME ancrées localement, avec chacune son histoire, ses spécificités. Parce que répondre à des appels d'offres qui couvrent des territoires gigantesques peut aussi être vu comme contraire à la logique que certaines souhaitent poursuivre : un développement à taille humaine.

On le voit, il est rare que les territoires d'une entreprise sociale correspondent exactement aux territoires politiques et administratifs mis en place par les pouvoirs publics. Jusqu'où alors les entreprises sociales sont-elles condamnées à s'adapter aux territoires des pouvoirs publics ? Ne doivent-elles pas pousser les autorités publiques à s'adapter à leur territoire et à reconnaître/valoriser leur connaissance fine des problématiques et des publics locaux ? Par exemple en rendant les marchés publics plus accessibles à des petites structures locales ? Inversement, l'économie sociale a-t-elle vocation à rester petite, ancrée sur un territoire limité ? Des exemples comme *Le Relais* en France ou comme *Mondragon* en Espagne mais aussi comme d'autres grands groupes coopératifs nous démontrent le contraire. Et leur ancrage territorial n'est pas pour autant diminué.

Une économie sociale ancrée localement mais aussi capable de se regrouper

N'est-il pas temps en Belgique de soutenir et développer la création de tels groupes coopératifs ? Des structures qui permettent aux entreprises d'être plus grandes tout en restant petites, d'être mieux connues et reconnues et d'avoir un impact plus important. C'est ce que vise notamment l'entreprise Carodec, comme l'explique son administrateur Charles-Antoine Kervyn. Son ambition : faire avancer leur vision de la construction écologique et durable.



Pour y arriver, il est indispensable de se faire reconnaître et de peser dans le secteur. C'est avec cette volonté qu'ils ont ouvert une deuxième antenne et qu'ils ont créé le groupe coopératif « Bati groupe ». Grandir n'est toutefois pas sans risque comme nous le rappelle Philippe Frémeaux⁶. Des outils et des accompagnements adaptés tout au long du processus doivent encore être construits et favorisés pour permettre aux entreprises d'économie sociale de se développer sans perdre leur âme. Rester petit mais se regrouper dans des structures faitières ou se fédérer serait-il la piste la plus sage et porteuse ? Pour Marie-Caroline Collard, directrice de SAW-B, l'avenir de l'économie passe par là. Une économie sociale ancrée dans ses territoires mais aussi capable d'échanger et de tirer profit d'autres territoires (France, Europe et même ailleurs comme le Québec, l'Amérique latine, etc.). Une économie sociale ancrée localement mais aussi capable de se regrouper pour se renforcer et peser à des niveaux plus larges comme l'europpéen. Car c'est là que se prennent aujourd'hui les décisions qui pèseront sur les territoires locaux et l'économie sociale de demain. C'est un équilibre difficile mais indispensable entre pertinence locale et pouvoir d'influence à des niveaux plus larges.

Lorsque l'on parle de territoire, on n'est jamais loin des frontières qu'on lui donne

L'ancrage local peut être un frein au développement de l'économie sociale. Un deuxième risque est qu'il soit signe de fermeture. En France et aux États-Unis, et ailleurs aussi, des phénomènes de relocalisation sont à l'œuvre et font beaucoup parler d'eux. Soutenus financièrement par leurs gouvernements, des entreprises qui avaient, dans les années 90, délocalisé leur production, attirées par les coûts salariaux planchers des pays asiatiques, décident aujourd'hui de revenir au bercail. Pourquoi des entreprises comme *Le Coq Sportif*, *Rossignol* ou *ATOL* ont-elles fait marche arrière, du moins en partie, puisqu'elles n'ont souvent relocalisé qu'un certain pourcentage de leur production ? Les réponses sont assez simples. L'éloignement leur coûte de plus en plus cher en transport et les salaires des pays « low cost », comme la Chine, commencent à augmenter. La différence n'est donc plus aussi attrayante et ne compense plus des problèmes en termes de qualité des produits et services qui apparaissent, eux, de plus en plus évidents : délais de livraison trop importants, réactivité de la production trop faible, coûts de formation importants, difficulté de contrôle et de suivi, etc.

Face aux promesses de création d'emplois que représentent ces relocalisations, certains gouvernements ont décidé d'aider les entreprises dans leurs démarches, notamment en France au travers de l'ARI (aide à la réindustrialisation). Mais les Français ne sont-ils pas en droit de se demander en quoi il est légitime d'aider des structures qui n'ont pas hésité, il y a dix ou quinze ans, à licencier massivement leur personnel, laissant certaines régions exsangues ? En quoi il est légitime de soutenir cette relocalisation « made in France », qui loin d'être une démarche charitable de la part des entreprises, s'apparente de la part du gouvernement parfois à du protectionnisme et du nationalisme ? A côté de ces grandes entreprises qui font beaucoup parler d'elles, qu'elles quittent le territoire ou y reviennent, il existe aussi des démarches plus cohérentes. Ainsi, le *Groupe Archer* a développé de multiples entreprises (récemment reconnues comme pôle territorial de coopération économique) dont l'une s'appuie sur plusieurs savoir-faire locaux (tannerie et cordonnerie), historiquement construits dans la ville de Romans-sur-Isère, dans la Drôme. Ceux-ci risquaient de disparaître, après le départ de grandes entreprises industrielles vers d'autres contrées. L'entreprise d'économie sociale a développé une collection de chaussures dont le nom et le slogan jouent sur cet ancrage territorial : « *Made in Romans, la chaussure éthique* ».

Lorsque l'on parle de territoire, on n'est jamais loin des frontières qu'on lui donne, du « nous » et du « eux », de la fermeture et du repli sur soi. On ne peut donc pas le travailler sans être bien conscient de ses limites et difficultés et, comme nous ont dit certains acteurs de terrain, sans le penser sous l'angle de l'ouverture.

Potentiels

S'il a des limites, l'ancrage territorial peut aussi être vu comme porteur de nombreux avantages. Surtout si l'on adopte une vision plus prospective selon laquelle le territoire va devenir un facteur incontournable de développement socio-économique. Les visions peuvent être plus politiques (comme dans cet *Essai sur l'économie*⁷) ou plus économiques (en raison du coût croissant du pétrole et de ses dérivés⁸) mais toutes avancent qu'une transition vers un nouveau modèle socio-économique doit être amorcée. Certains parlent d'ailleurs de « trente mutantes⁹ » pour désigner la période historique qui s'ouvre et qui doit permettre de réorienter économie et société. Dans un tel

84 Economie

L'ajout du terme « social » à un premier concept ne facilite pas souvent la compréhension de l'ensemble ainsi formé. Economie sociale, travail social, etc. Finalement, s'il s'agit d'inventer une réelle alternative économique, il peut être intéressant d'inventer de nouveaux mots pour en parler. C'est ce qu'a fait Pierre Calame, dont l'expérience est hybride (ancien haut-fonctionnaire, ancien employé de l'industrie, ancien directeur d'une importante fondation suisse). En remettant à jour le terme d'« oeconomie », il souligne l'origine grecque du terme (« oïkos » désigne le foyer domestique et « nomos » les lois). L'économie désigne ainsi « les lois de la maison ». Le terme « maison » peut être entendu depuis le niveau le plus individuel au niveau le plus commun, la terre, en passant par de multiples territoires intermédiaires. Ces territoires sont d'ailleurs valorisés par l'auteur, pour le rôle qu'ils peuvent jouer dans la mise en place d'une oeconomie.

[illegible]

Le territoire, échelle la plus naturelle de coopération, fédère les habitants, les consommateurs et les travailleurs. L'agencement des acteurs d'un même territoire entre eux a pour objectif de tirer le meilleur parti des ressources humaines et matérielles disponibles. Les actions à entreprendre pour y arriver sont du type suivant : comptabilité territoriale, coopération locale favorisée par des échanges en monnaie locale, recyclage des déchets-ressources et contrats durables avec les filières.

Les filières fédèrent au niveau mondial les acteurs concourant à la production, à la distribution, à la consommation et au recyclage d'un produit. Le développement des normes ISO peut être vu comme une préfiguration des accords de filières. Initialement centrées sur les caractéristiques des produits, elles s'élargissent aux processus de production, sont négociées entre toutes les catégories d'acteurs et tendent à s'imposer à tous.

La crise, parce qu'elle permet de prendre conscience de certaines limites, peut être une formidable opportunité pour forger une vision partagée par le plus grand nombre et mobiliser des alliés – les producteurs et consommateurs acteurs – à mettre en place une transition.

Ces quelques idées ainsi résumées peuvent paraître plutôt désincarnées. Elles prennent tout leur sens si l'on pense par exemple à la dynamique naissante entre coopératives citoyennes récemment apparues dans le secteur de la production-distribution-consommation d'énergie renouvelable. Chaque initiative est ancrée dans son territoire. Très vite le besoin apparaît à ces initiatives locales de se fédérer (par exemple pour envisager la distribution de l'énergie produite à leurs associés) et de voir les pouvoirs publics établir un cadre à la fois contraignant et rassurant (c'est le rôle du cadre éolien wallon, qui devrait être adopté prochainement). Finalement, pensée et action se rejoignent et se fécondent mutuellement.

Economie sociale et

Au niveau micro, l'ancrage territorial peut aussi être vu comme une dynamique porteuse pour l'entreprise. Philippe Defeyt rappelait par exemple les avantages du recrutement « local ». *« Au sein du secteur public, il va falloir qu'on s'organise pour une meilleure adéquation entre lieu de vie et lieu de travail. Il y a des gens qui vont travailler au CPAS de Namur en partant de Chatelet et peut-être y a-t-il des Namurois qui travaillent au CPAS de Chatelet ou de Charleroi. C'est absurde. Maintenant, il faut trouver les adéquations entre offre et demande de compétences. Mais nous allons devoir passer par de telles solutions, étant donné le coût de l'énergie. »* A fortiori, dans le champ du travail social, pour lequel habiter la zone d'intervention ou à proximité peut, dans certains cas, être un atout important en termes de connaissance des acteurs locaux, des problématiques, des usagers, etc.

Travailler sur un territoire, c'est aussi bien connaître les autres structures et dynamiques qui y sont présentes et pouvoir jouer des complémentarités. Trop souvent encore, les entreprises et acteurs d'un même territoire ne se connaissent pas et sont tout étonnés de découvrir le potentiel de coopération et de développement commun au détour d'un salon, d'un colloque, d'un club d'entrepreneurs, etc.

A côté des structures, des organisations, il y a les citoyens. L'ancrage local implique et amène à une meilleure connaissance des personnes qui habitent et/ou utilisent le territoire. Or, celles-ci peuvent être des ressources et partenaires importants pour l'entreprise. Le conseil d'administration est par exemple un lieu privilégié pour valoriser les compétences des citoyens comme les partenariats locaux. Plusieurs entreprises interviewées ont expliqué qu'elles puisaient dans leur territoire pour constituer leur CA. Tout en privilégiant d'abord des personnes qui partagent des valeurs communes et des compétences complémentaires. Bien connaître les citoyens de la localité et les intégrer dans la dynamique entrepreneuriale, c'est aussi pouvoir mieux identifier et répondre à leurs nouveaux besoins, les associer à l'entreprise au travers du bénévolat ou de l'épargne locale.

Développer une politique d'achat local a aussi été mise en évidence par plusieurs entreprises comme une démarche rentable et source de dynamisme à plusieurs niveaux. Elle permet de rentrer facilement en contact avec le fournisseur, de se connaître mutuellement et de pouvoir mieux s'adapter aux exigences et contraintes des uns et des autres. La proximité peut, c'est certain, être aussi source de difficultés et n'est pas toujours possible. Mais elle reste

plutôt considérée par les acteurs rencontrés comme un avantage important : réactivité, écologie, interconnaissance qui amène à un respect mutuel et donc un certain gage de qualité, etc.

Quel rôle pour les pouvoirs publics ?

Nous l'avons déjà dit. L'ancrage territorial est un outil dont peuvent s'emparer les entreprises et que chacune doit travailler en fonction de sa situation propre. Il peut être synonyme de nombreux potentiels si l'entreprise arrive à éviter les pièges qu'il contient. Mais l'expérience démontre que la démarche territoriale n'est pas que le fait des entreprises au niveau micro. Elle dépend aussi de dynamiques plus larges développées par les pouvoirs publics. Ceux-ci s'avèrent en effet indispensables pour déployer une nouvelle politique socio-économique faisant du territoire, pris dans ses multiples dimensions, un levier de développement.

A ce sujet, on peut regretter la faible prise en compte de cette question par Bruxelles et la Wallonie. Le Plan Marshall 2.vert qui recouvre la stratégie socio-économique de cette dernière, ne comprend, par exemple, pas de dispositifs qui valorisent l'approche territoriale. D'autres critères ont plutôt été choisis, parmi lesquels celui de la compétitivité (avec les « pôles de compétitivité »¹²). L'échelle est aussi plus large avec ce plan régional qui tente de favoriser les exportations et de mieux positionner la Wallonie dans l'espace économique désormais mondial. Mais peut-être cette absence dans le chef des pouvoirs publics est-elle due à la faible conscience des acteurs socio-économiques de leur ancrage territorial ? Dans le domaine culturel et social, on peut citer le dispositif des « contrats de pays » qui n'ont pas été suivis de beaucoup d'effets. Ceux-ci étaient des expériences-pilotes, financées par la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui visaient à favoriser, au départ de la culture, un développement global et équilibré dans une région (des contrats de pays ont été signés pour la région des Collines, dans le Hainaut, la région du Beau Canton de Gaume et pour le pays Ourthe-Salm¹³).



Difficulté wallonne à se penser comme territoire

Si la France se découpe et se pense en territoire, nous en sommes bien loin en Belgique et surtout en Wallonie. C'est en tout cas le constat posé par de nombreux chercheurs mais aussi par les participants au congrès « Wallonie 2030 » organisé par l'Institut Jules Destrée en mars 2011. A cette occasion, une table ronde et un atelier étaient consacrés à l'établissement d'un nouveau rapport au territoire. De ces travaux, plusieurs constats ont pu être tirés comme le suivant : *« Il y a une méconnaissance de la Wallonie en tant qu'unité territoriale, et donc pas de représentation mentale et concrète de celle-ci par ses habitants.[...] D'une façon générale la Wallonie dans ses différentes instances gère un espace, des parcelles, des mètres carrés et non un territoire constitué de potentialités, d'hommes et de femmes. Une culture du territoire est à construire, autour de l'espace comme un projet et un vivre ensemble ».*

Pour expliquer ce phénomène, plusieurs éléments sont pointés : histoire, contradiction et confusion des politiques ou encore rôle de l'enseignement et de la culture dans l'identification territoriale. Or, ces deux matières sont gérées au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles et non pas au niveau de la Wallonie. Culture et enseignement serait donc trop séparés du territoire.

Qu'en est-il, à Bruxelles, de cette culture du territoire par les acteurs économiques ? Sans doute est-elle plus évidente ?

Clusters, clubs et grappes d'entreprises

A la fin des années 90, la Wallonie a entamé une réflexion sur l'intérêt de la mise en place d'une politique de clustering au niveau régional. Dès 2001, elle s'est inscrite dans cette démarche des réseaux d'entreprises et a suscité la création et soutenu une série de clusters wallons, dont les clusters éco-construction et CAP 2020. En parallèle, en 2005, la Wallonie a aussi décidé de renforcer sa politique industrielle avec les pôles de compétitivité.

Alors que les clusters sont financés pour développer l'animation économique et favoriser les partenariats innovants, les pôles de compétitivité sont, quant à eux, essentiellement soutenus pour la réalisation de projets d'investissement, de R&D ou de formation.

A Bruxelles, l'Agence Bruxelloise pour l'Entreprise (ABE), financée par la Région de Bruxelles-Capitale pour aider ceux qui souhaitent démarrer ou développer une activité économique locale, a soutenu la création du cluster Eco-build, dont la finalité est de stimuler l'ensemble du secteur de la construction durable (construction et rénovation).

Cette politique de soutien aux réseaux s'est encore perfectionnée avec la mise en place de clubs (en Wallonie) ou grappes (à Bruxelles) d'entreprises actives dans la construction durable ou l'écoconstruction, pour lesquels la dimension territoriale va jouer un rôle.

L'économie sociale wallonne compte aujourd'hui une cinquantaine d'entreprises actives dans le secteur de la construction. Celles-ci poursuivent, outre la réalisation de chantiers, des objectifs de formation, d'insertion de publics cibles, d'intégration de la personne handicapée ou de projets collectifs visant un mieux être dans le travail. Ces entreprises ont très tôt reconnu l'intérêt de se former aux techniques de l'éco-construction et de la Performance Énergétique des Bâtiments (PEB). La raison principale de cet intérêt réside dans la prise en compte de multiples finalités : services à la collectivité, protection de l'environnement, bien-être des travailleurs, ...

C'est ainsi que quatre initiatives ont déjà vu le jour ces dernières années en divers endroits : la grappe beaurinoise, la grappe Wallonie Picarde (Mouscron), la grappe Sana Konstruo (Enghien) et la grappe Mariemont Sud-Hainaut (Morlanwelz). Elles consistent en des plateformes d'entreprises qui colla-



90 Economie

90

Economie sociale et territoire

le et territoire

Economie sociale et territoire

91

Interrogés sur leurs rapports aux pouvoirs publics, les responsables des entreprises rencontrés répondent en partant de leur expérience propre, souvent décourageante. Le *RTES* qui a participé à une des tables rondes était animé d'une vision plus positive, pointant une évolution favorable en France. D'autres soulignent au contraire certaines difficultés croissantes, surtout pour arriver à une réelle co-construction des politiques publiques sur un territoire.

Les pouvoirs publics jouent potentiellement un grand rôle dans l'appui aux dynamiques territoriales

Un article publié au Québec¹⁴ établit une distinction intéressante entre la co-production et la co-construction. Le premier terme est utilisé en référence à la participation des acteurs de la société civile et du marché à la mise en œuvre des politiques publiques. Le deuxième terme est utilisé en référence à leur participation à la définition ou à l'élaboration des politiques publiques elles-mêmes. Le premier vise l'aval des politiques publiques ou leur mise en œuvre, le deuxième vise l'amont de ces mêmes politiques publiques.

Les acteurs interrogés évoquent de nombreuses difficultés dans la co-production et la co-construction. Elles s'expliquent apparemment par le faible dialogue entre pouvoirs publics et acteurs de l'économie sociale ainsi que par les difficultés plus communes de développer une démocratie participative et ascendante, complémentaire à la démocratie représentative et de nature plus descendante. Des pistes ont été citées. Elles consistent en la formation des acteurs (acteurs publics et acteurs de l'économie sociale), leur mise en relation et en réseaux (réseaux réunissant les acteurs de l'économie sociale ou les pouvoirs publics entre eux ou croisant les uns et les autres). Les appels à projets peuvent aussi être plus ou moins favorables à l'économie sociale, en reconnaissant d'autres critères que le seul prix (clauses sociales).

Plus fondamentalement, la co-construction véritable entre pouvoirs publics et entreprises sociales passe par une vision partagée du rôle de l'économie sociale dans la société et l'économie. Entre palliatif d'une société excluante et modèle alternatif d'économie, les conceptions sont diverses et méritent d'être discutées, avant de s'engager dans des actions concrètes communes. La perspective d'une entrée dans une période économique particulièrement difficile, et donc d'une capacité moindre de financement des pouvoirs publics, devrait inciter les parties en présence, pouvoirs publics et économie sociale, à entamer un dialogue sur le dilemme récurrent entre moins-disant économique et mieux-disant social et environnemental. Faut-il accepter que les marchés publics soient attribués aux fournisseurs les meilleurs marchés ou, via des clauses sociales, aux fournisseurs attentifs à leurs conditions sociales et environnementales de production de biens et fourniture de services ? La réponse à ce dilemme a toujours une portée politique.

Un exemple trop rare de co-production

Lors de la table-ronde menée en Wallonie, Philippe Defeyt nous a expliqué une démarche entreprise par le CPAS de Namur qui mérite d'être relevée.

Les travailleurs du CPAS faisaient à l'époque le constat d'un besoin criant en termes de mobilité pour les personnes précarisées sur Namur. Par faute de moyens financiers, le CPAS se voyait dans l'incapacité de développer une offre propre. Il a donc commencé par effectuer un screening de toute l'offre existante sur le territoire namurois. Plus de dix activités de transport social ont été dénombrées et invitées à se réunir. La première action concrète a consisté à réaliser un feuillet informatif commun. Ce qui a permis à chacun de définir ses spécificités et de détailler son offre de mobilité mais aussi aux acteurs, pourtant parfois très proches géographiquement, de se découvrir et de mieux se connaître. Une centrale des moins mobiles a ensuite été créée avec une entreprise d'économie sociale et deux pouvoirs publics. Cette centrale repose sur du bénévolat et l'embauche d'une personne sous contrat article 60. Elle a une autonomie propre et une garantie d'indépendance (pour éviter toute récupération par les acteurs ou par les pouvoirs publics). Il s'agit donc là d'un outil créé avec et pour les acteurs de terrain, grâce au soutien des pouvoirs publics sans pour autant qu'il y ait récupération de leur part des actions menées par les structures. Cela en ayant rassemblé toutes les associations et entreprises présentes sur un même territoire, sans favoriser l'une ou l'autre tendance politique. Un exemple qui pourrait être suivi par bien d'autres...



Conclusions

En conclusion, l'approche des liens entre territoire et économie sociale nous paraît des plus intéressantes et promises à un bel avenir. Elle nécessite de se départir de toute approche normative et de se méfier de certaines fausses évidences. L'approche des entreprises sociales par leurs territoires paraît être une grille d'analyse pertinente. Elle n'est pas forcément applicable à toute entreprise sociale mais peut parfois révéler une source de sens importante pour les entrepreneurs sociaux et pour les autres acteurs de ces entreprises.

En ce qui concerne la relation entre les entreprises sociales et les pouvoirs publics, nécessitée par une approche plus ambitieuse du développement territorial, elle doit se baser sur les principes de la liberté associative et de la liberté d'entreprise. Toute initiative permettant d'assurer un meilleur dialogue entre les pouvoirs publics et l'économie sociale est à favoriser, tant la méconnaissance semble encore grande entre ces acteurs.

¹ Une distinction existe, en certains milieux français, entre l'économie sociale et l'économie solidaire. Elle recouvre plus ou moins la distinction que nous faisons parfois en Belgique entre ancienne économie sociale et nouvelle économie sociale. En France, « économie solidaire » est le terme qui a été utilisé par les acteurs des entreprises sociales apparues à partir des années 80, qui recouvre un champ d'actions très large (réinsertion par le travail, développement durable, services à la personne, etc.). Selon certains de nos interlocuteurs, cette nouvelle économie sociale, appelée économie solidaire, intègre le plus souvent une dimension territoriale restreinte à son action.

² Les trois autres critères sont la primauté des personnes sur le profit, le développement d'activités sociales utiles et d'emplois pérennes et la mise en œuvre de modes d'organisation démocratiques. Voir sur son site : <http://apes-npdc.org>.

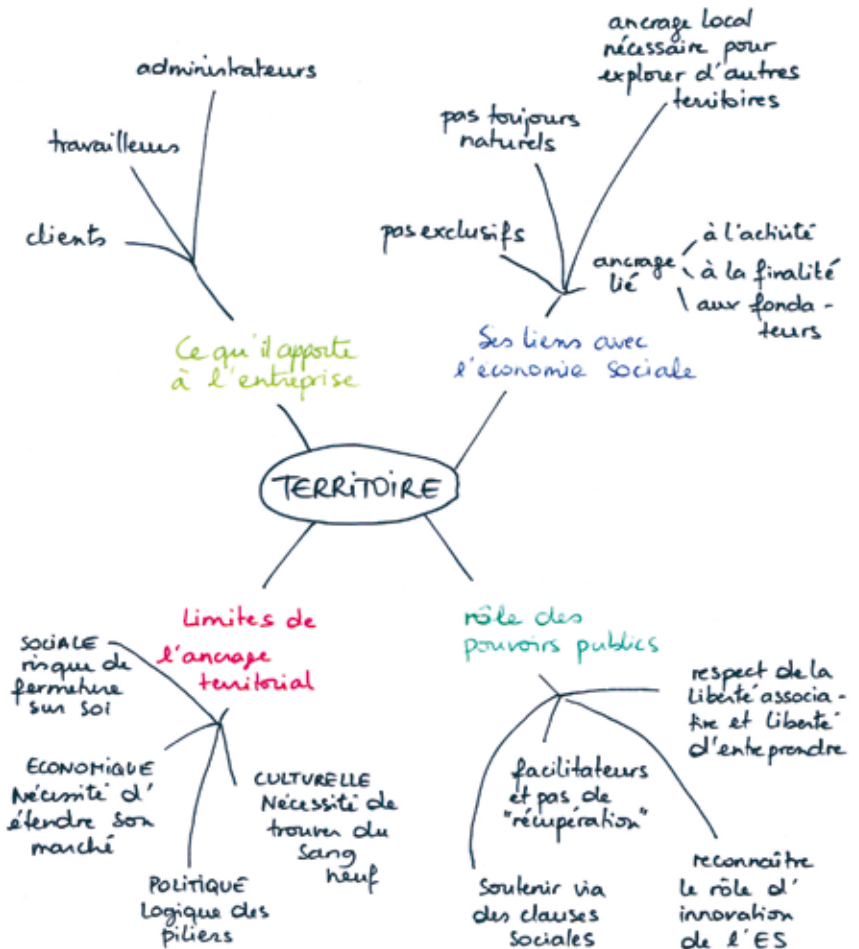
- ³ On peut penser à William Wauters, fondateur du *Groupe Terre*, Roger Vanthournout, fondateur de l'EFT *Quelque chose à faire*, ou l'Abbé Froidure qui créa *Les Petits Riens*.
- ⁴ Trois champs qui étaient au centre de l'étude 2010 de SAW-B, sur le thème des initiatives citoyennes, disponible sur notre site web.
- ⁵ *Fost Plus* est un organisme privé qui prend en charge la promotion, la coordination et le financement des collectes sélectives, du tri et du recyclage des déchets d'emballages ménagers en Belgique.
- ⁶ FREMEAUX Philippe, *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Les Petits matins/ Alternatives Economiques, Paris, 2011.
- ⁷ Signé par CALAME Pierre, aux éditions Charles Léopold Mayer à Paris en 2009, et téléchargeable à cette adresse : www.eclm.fr/ouvrage-334.html.
- ⁸ Voir le texte signé par l'asbl Barricade dans cette même étude.
- ⁹ En référence aux « trente glorieuses », période entre 1945 et 1973 marquée par une forte croissance économique.
- ¹⁰ L'économie présentielle regroupe les activités mises en œuvre localement pour la production de biens et de services visant la satisfaction des besoins de personnes présentes dans la zone, qu'elles soient résidentes ou touristes.
- ¹¹ Extrait du *Manifeste pour une économie qui revitalise le territoire* : « Dans la double perspective de rendre moins vulnérables, plus autonomes les activités humaines, et de mieux répondre aux besoins du territoire et de ses habitants, l'économie territoriale durable repose sur la valorisation de toutes les richesses du territoire, qu'il s'agisse de ressources naturelles, de compétences, de savoir-faire, ou même de patrimoine... Il s'agit d'une économie étroitement liée à une gouvernance impulsée et animée par le territoire, et qui se manifeste à différentes échelles d'échanges entre les acteurs, renforçant ainsi la cohésion sociale et territoriale, mais également les connexions avec les territoires voisins. »
- ¹² Un « pôle de compétitivité » recouvre, sur un espace géographique délimité (en l'occurrence la Wallonie), un partenariat entre des entreprises, des centres de formation et des unités de recherche publiques ou privées dans un domaine technologique et scientifique. Il existe actuellement six pôles de compétitivité en Wallonie : Skywin (aéronautique & spatial); Biowin (santé); Wagralim (agro-industrie); Logistics in Wallonia (transport & logistique); Mecatech (génie mécanique). Dans le cadre du Plan Marshall 2.vert, le Gouvernement wallon a décidé de créer un 6^e pôle de compétitivité dédié aux technologies environnementales afin de renforcer la compétitivité régionale dans ce domaine.
- ¹³ *Le Miroir Vagabond* est l'opérateur local du contrat de pays Ourthe-Salm, visant les communes de Hotton, Rendeux, La Roche, Houffalize, Vielsalm et Gouvy.
- ¹⁴ VAILLANCOURT Yves, *Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale dans la coproduction et la coconstruction des politiques publiques*, Québec, Université du Québec en Outaouais/CRISES, janvier 2008.

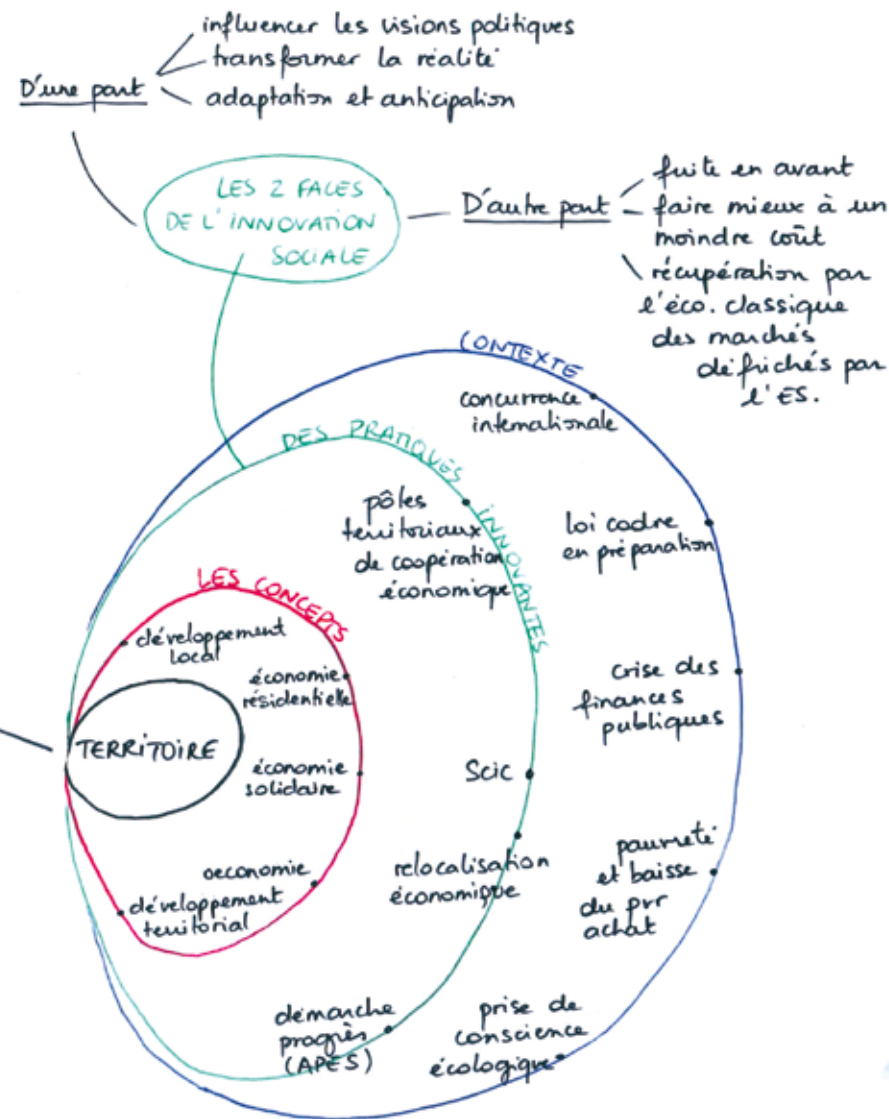
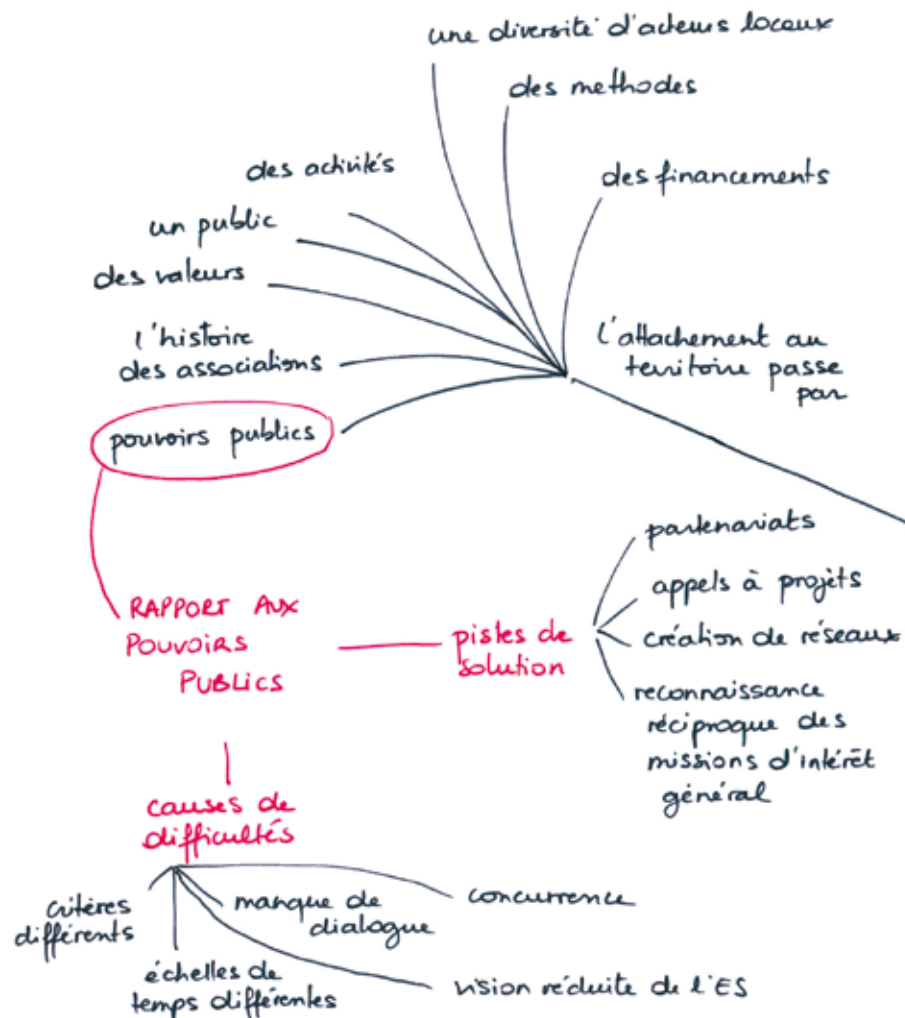
Cartes mentales de deux tables rondes

Nous avons voulu construire cette étude sur base des témoignages et vécus des acteurs de terrain. C'est pourquoi, nous avons organisé deux tables rondes en 2012. La première a réuni une série d'acteurs wallons et bruxellois et, la deuxième, une série d'acteurs du Nord-Pas-de-Calais.

Pour rappel, les participants ont été, pour la première : Charles-Antoine Kervyn, administrateur délégué de la société *Carodec*, François Levie, directeur de l'EFT *Ateliers de Pontauray* ainsi que Philippe Defeyt, président du CPAS de Namur et Marie-Caroline Collard, directrice de SAW-B. Pour la deuxième : Raphaël Desmettre, directeur de la *Régie de quartier Mos'art* de Lille, Jean-Bernard Becquart, coordinateur de l'association *A petit Pas*, Anne-Laure Federici, animatrice du *Réseau des collectivités territoriales pour une Economie Solidaire*.

Sur base du compte rendu de ces tables rondes, deux « mind map » (ou cartes mentales) ont été établies par SAW-B. Nous vous invitons à découvrir le contenu de ces rencontres au moyen de ces cartes particulières, offrant une représentation arborescente des idées échangées à cette occasion.





L'ÉCONOMIE SOCIALE, LEVIER DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉCONOMIQUE

Christian Jonet
asbl Barricade¹

Depuis de nombreuses décennies, les citoyens (solvables) des pays industrialisés bénéficient d'un niveau de vie confortable et d'une sécurité d'approvisionnement totale pour l'ensemble des biens et services qu'ils consomment, tant pour le nécessaire que pour le superflu. La gamme de produits qu'il est possible de se procurer au supermarché du coin ou via un simple clic de souris est virtuellement illimitée. Cela grâce au développement d'une économie globale et mondialisée dont la grande efficacité masque néanmoins une grande fragilité. L'économie mondiale est, en effet, totalement dépendante du bon fonctionnement et de la disponibilité permanente d'une combinaison complexe d'infrastructures et de ressources. Parmi celles-ci : un système monétaire et financier globalisé, des matières premières et des sources d'énergie à un prix abordable, des infrastructures de transport, des technologies de l'information et de l'électricité. Ce système forme un tout interdépendant et la défaillance d'une de ses composantes est susceptible d'entraîner le grippage – voire l'effondrement – de l'ensemble.

L'anticipation des bouleversements économiques et sociaux à venir, et la simple application du principe de précaution incitent un nombre croissant de citoyens, d'entrepreneurs et de décideurs publics à se préoccuper du développement de la « résilience » de leurs communautés et de la robustesse de leurs territoires. La résilience est un terme qui est utilisé dans de nombreuses disciplines qui vont de la physique à la psychologie. Appliqué aux communautés humaines, il pourrait se définir comme leur capacité à revenir à un fonctionnement ou un développement normal après avoir subi un choc provenant de l'extérieur. Par ailleurs « *un territoire peut être dit robuste quand il répond dans le temps aux besoins vitaux de ceux qui l'habitent,*

quand il résiste aux accidents ou aux crises qui peuvent l'affecter, et quand il fournit un cadre sain, bienveillant, amical, à la vie et à l'activité humaines de ses résidents »².

Dans le contexte de croissance économique soutenue dont nous avons bénéficié durant plusieurs décennies, nos populations n'ont pas eu à souffrir de la fragilité systémique de l'économie mondiale. Or, nouvelle donne, nos sociétés sont aujourd'hui contraintes de s'adapter au pas de charge à des problèmes nouveaux ou en cours d'aggravation. On peut citer : changement climatique, dégradation de l'environnement, instabilité monétaire et financière, chômage structurel qui accompagne la fin de l'âge industriel, vieillissement de la population, épuisement progressif – et inexorable flambée des prix – des ressources naturelles, dont les énergies fossiles. Enfin, le PIB mondial, dont la croissance continue est une condition essentielle de la stabilité du système économique et monétaire globalisé, devrait, au-delà de sa phase de stagnation actuelle, entamer une descente irréversible car il est un facteur direct de la quantité d'énergie consommée et donc disponible.

La résilience est un terme qui est utilisé dans de nombreuses disciplines

Si l'on part de l'idée que la transition peut être définie comme un processus de transformation dans lequel un système change de manière fondamentale son fonctionnement et son organisation, la clé de celle-ci résidera dans notre capacité à faire évoluer nos systèmes d'organisation économique et sociotechnique vers (beaucoup) plus de résilience et de sobriété énergétique.

La relocalisation des activités économiques y jouera un rôle déterminant. D'une part, on comprend intuitivement qu'il ne sera plus longtemps possible de consommer des aliments qui voyagent des milliers de kilomètres entre leurs lieux respectifs de production et de consommation, notamment pour être soumis à différentes étapes de transformation et de conditionnement. D'autre part, l'augmentation de la résilience de nos sociétés passera nécessairement par une dynamique de décentralisation et de déconcentration de l'économie. Outre la réduction de notre dépendance collective aux énergies fossiles, le raccourcissement des circuits économiques (du producteur au



consommateur) peut offrir à la population une perception directe des conséquences de ses choix de consommation et d'épargne, et les moyens de les réajuster plus rapidement et efficacement en cas de choc ou de crise. Par ailleurs, en favorisant la modularité du système, c'est-à-dire en cloisonnant le réseau global en de petites entités plus autonomes, la propagation d'une crise d'un bout à l'autre du système s'en trouve atténuée. Il est donc souhaitable de relocaliser, c'est-à-dire de « re-territorialiser » les activités économiques à travers une grande variété d'organisations productives de taille plus réduite, et au sein de filières et de réseaux économiques moins dépendants des énergies fossiles.

**L'économie sociale,
un levier incontournable pour la transition**

Dans son désormais célèbre ouvrage *Prosperité sans croissance*, Tim Jackson, rapporteur de la Sustainable Development Commission du gouvernement britannique, estime que « les germes d'une telle économie existent déjà dans des entreprises sociales ou locales, fondées sur le collectif : projets énergétiques communautaires, marchés agricoles locaux, coopératives Slow Food, clubs sportifs, bibliothèques, centres de santé et de remise en forme, services locaux de réparation et d'entretien, ateliers d'artisanat [...] »³. Involontairement peut-être, c'est à une description du secteur de l'économie sociale (ES) que Tim Jackson semble s'être livré ici. Involontairement car l'ES est un concept surtout connu et utilisé en Europe francophone.

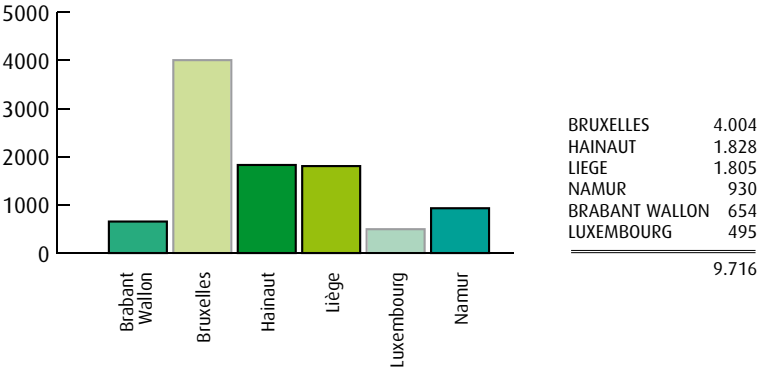
L'ES est en effet particulièrement bien placée pour prendre part au volet économique de la transition mais aussi à son volet écologique. Dans le contexte actuel de grande instabilité économique et financière, le fort ancrage territorial de l'ES constitue une de ses caractéristiques les plus appréciables. Comme le relève un rapport d'information réalisé en 2012 pour le compte de la commission des affaires économiques du Sénat français : « L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) présente [...] comme atout majeur d'être fortement territorialisée et d'offrir à ce titre une importante ressource d'emplois non délocalisables. Ressortant d'une économie en relation beaucoup plus étroite avec son environnement territorial que l'économie capitaliste « classique », l'ESS se caractérise par un maillage serré de petites et moyennes entreprises (PME) qui irriguent l'ensemble du pays et contribuent directement à la dyna-

mique de ses territoires »⁴. Statistiques à l'appui, le rapport démontre que la distribution spatiale de ce secteur d'activité présente une bonne répartition à l'échelle nationale, et non une concentration dans la région-capitale, contrairement aux entreprises appartenant à l'économie dominante.

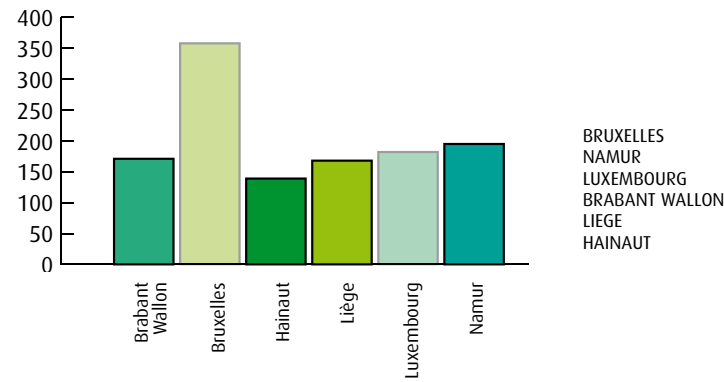
**Répartition géographique des entreprises sociales
et de leurs emplois à Bruxelles et en Wallonie**

Le constat dressé en France est-il aussi valable en Belgique ? La géographie et l'organisation socio-politique des deux pays ne sont pas comparables. A la lecture des chiffres de l'Observatoire de l'économie sociale, il apparaît néanmoins que les entreprises d'économie sociale et les emplois créés par elles sont répartis assez équitablement entre chaque province, avec une certaine surreprésentation dans la Région bruxelloise.

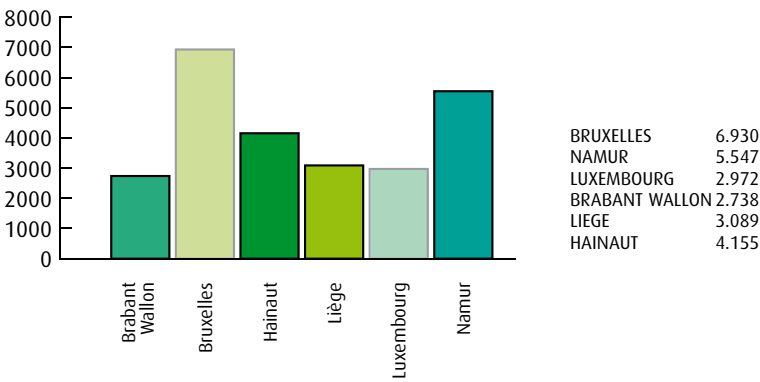
Nombre d'entreprises sociales par province et à Bruxelles en 2011



Nombre d'entreprises sociales par 100.000 habitants par province et à Bruxelles en 2011

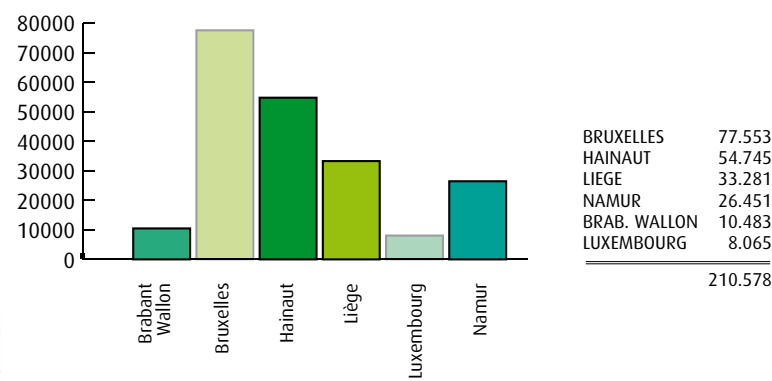


Répartition des emplois dans l'économie sociale par 100.000 habitants, par province et à Bruxelles, en 2011



Source : Observatoire de l'économie sociale (www.observatoire-es.be)

Répartition des emplois dans l'économie sociale, par province et à Bruxelles, en 2011



Outre un ancrage territorial, les entreprises du secteur de l'économie sociale, et en particulier les coopératives, sont de plus en plus reconnues comme des entreprises résilientes. L'Organisation Internationale du Travail a ainsi constaté que les institutions financières coopératives ont, mieux que les autres, surmonté la récente récession mondiale : « *Le modèle coopératif n'est pas axé sur la maximisation des bénéfices et ne prend donc pas des risques excessifs. Les banques et les institutions d'épargne coopératives ont vu leurs actifs augmenter, ont enregistré une progression des dépôts et ont observé une stabilité des taux de prêt puisque les membres se sont tournés vers des organisations en qui ils ont confiance* »⁵.

106 Economie

106 Economie

106 **Economie**

treizième siècle, ils considéraient en effet que l'habitat doit être pensé pour et par les habitants, ancrés dans leur territoire, en conciliant leur projet (habiter, travailler, consommer, se déplacer, se cultiver) et leurs ressources (eau, énergies, agriculture, biodiversité, patrimoine, savoir-faire).

déjà actrices de la transition

même temps économie et écologie, de réunir des compétences souvent parcellisées et de rapprocher les citoyens producteurs et consommateurs de

Leurs expériences pilotes française (Novion-Porcien) et belge (Mesnil-la-Neuve) se concentrent sur l'habitat écologique et réfléchissent sa conception pour que les villages qui accueillent ces habitats se partagent de façon équilibrée entre espace privé et espace public, entre l'intime et le convivial, entre la propriété et l'usage. Les objectifs sont la préservation des ressources, du patrimoine et du paysage, le maintien des activités économiques et d'une mixité sociale. Le tout repose notamment sur une solidarité et une mutualisation pour financer des projets collectifs. Aujourd'hui, à Mesnil-la-Neuve, le terrain où construire 30 logements a été acheté, les réalisations sont attendues d'ici trois ans.

Au-delà des villages, c'est le développement des territoires qui est visé, autour de trois lignes directrices :

- l'organisation en circuits courts : production avec les ressources locales des matériaux de construction, énergie et alimentation locales ...
- le développement économique avec l'accueil de porteurs de projet, c'est-à-dire des habitants qui redynamisent les villages, avec un projet artisanal, agricole, de service ou d'accueil...
- la mobilité douce (transports en commun, services sur place).

Pour en savoir plus : www.ecocc.eu

Eco Innovation

AISBL (association internationale sans but lucratif), *Eco Innovation* vise à développer l'innovation pour l'agriculture durable. A cette fin, elle travaille sur plusieurs axes : l'agriculture urbaine, la formation professionnelle et les animations pédagogiques en horticulture écologique, la recherche et développement (agroforesterie, aquaponie), le plaidoyer politique. Pour structurer et développer ses potagers urbains, *Eco Innovation* a créé la coopérative potagère *Vert d'Iris international* (SCRL FS). Son territoire d'action est essentiellement urbain, dans la région de Bruxelles-Capitale. Toutefois, en tant que réseau international, elle est en lien avec de nombreux partenaires européens et internationaux.

Les potagers d'*Eco Innovation* et de *Vert d'Iris international* sont particulièrement ancrés dans leur territoire. Certains sont professionnels, pour développer

une production à commercialiser et ce faisant tester les techniques agroforestières (cultures associées, ...). D'autres sont dits « mixtes » et combinent le travail professionnel et amateur : une partie des terres est cultivée par *Vert d'Iris international* et l'autre est mise à disposition de jardiniers, voisins du potager. Ces potagers reposent sur de nombreux partenariats avec les communes et associations environnantes : mise à disposition des espaces, accompagnement voire formation au jardinage ou au compostage, sensibilisation de groupes scolaires à l'agriculture durable...

Pour en savoir plus : www.eco-innovation.net

La Calestienne et la grappe

L'entreprise de formation par le travail *La Calestienne* a entamé ses activités en partant d'une bonne analyse de son territoire. Située à Beauraing, elle a en effet identifié la possibilité d'offrir des services d'entretien de réserves naturelles en articulant celle-ci à une offre de formation au métier d'éco-cantonnier. Depuis la réalisation de ce premier pas, bien d'autres ont été posés, positionnant petit à petit l'entreprise en véritable pôle local de développement. L'entreprise est en effet aujourd'hui active dans des secteurs assez variés (formation et aide à l'emploi, restauration, nettoyage, éco-construction), au moyen de dispositifs également multiples (EFT, coopérative, Espace Public Numérique, reconversion d'un ancien site industriel, etc.).

Parmi les derniers pas réalisés, on peut citer le développement d'une grappe d'artisans locaux actifs dans l'éco-construction. *La Calestienne* possédait un bâtiment assez volumineux et sous-utilisé. Celui-ci a constitué une part visible et très concrète à la mise en place d'une grappe, d'un réseau d'artisans situés sur un même territoire et mettant leurs compétences diversifiées en commun (architecture, chauffage, isolation, décoration, menuiserie, toiture, électricité, terrassement et épuration, etc.), en vue de proposer des maisons qui interagissent positivement avec leur territoire (au sens où elles sont écologiques et résultent de savoir-faire et compétences proches).

Pour en savoir plus : www.calestienne.be et www.lagrappe.be



Le réseau REVES et l'exemple de la Fondation de la Communauté de Messine

REVES est le Réseau Européen de Villes et régions de l'Économie Sociale. Il est basé sur des partenariats entre les autorités publiques et les organisations de l'économie sociale. Ses membres développent des politiques de promotion de l'économie sociale et solidaire en vue d'une société plus juste, plus inclusive, plus participative et plus responsable. Le réseau se veut innovant en termes de méthodes et de procédures puisque celles-ci sont basées sur la co-construction et sur les capacités partagées des membres et de leurs territoires de référence. Son action vise d'une part, le lobbying envers les autorités européennes pour la prise en compte du potentiel des partenariats entre autorités publiques et acteurs de l'économie sociale et d'autre part, le soutien à des projets concrets de coopération dans les territoires de ses membres. Un exemple concret : le cas de la Fondation de la Communauté de Messine en Italie, qui montre combien l'économie sociale peut être vue comme un modèle alternatif de création durable de richesses en termes de bien-être humain et d'activités économiques utiles à la société.

La Fondazione Di Comunità Di Messine a été établie en 2010 par un certain nombre d'acteurs locaux, parmi lesquels des coopératives, des associations, des structures bancaires et de finance éthique, la confédération des petites et moyennes entreprises locales, des représentants du monde académique et de simples citoyens. La composition variée de la Fondation a permis la réunion de certains fonds mais aussi et surtout de compétences variées (gestionnaires, économistes, financiers, travailleurs sociaux, psychologues, chercheurs).

Parmi les initiatives de la Fondation se trouve le projet « Luce é Libertà » (la lumière est la liberté). Son objectif est de permettre à des personnes ayant des problèmes de santé mentale de quitter l'hôpital psychiatrique et de construire leur propre projet de vie, y compris via un emploi (sur le marché ordinaire du travail ou au sein de coopératives sociales). Le projet s'est construit en s'appuyant sur une importante ressource naturelle locale : le soleil. Une partie du groupe cible a ainsi été formée et employée dans l'installation de panneaux solaires. Avant d'y arriver, un budget commun a été constitué par les économies de coûts de soins permises par le projet, sur base de la décision de chaque personne de co-investir ou non. Une entreprise

a consenti à fournir à la Fondation des panneaux solaires à prix réduits. Les panneaux solaires, restant propriété de la Fondation, ont été installés sur les toits de bâtiments publics et privés, profitant ainsi de l'énergie produite. Les surplus d'énergie sont vendus via le réseau d'approvisionnement général et alimentent les fonds propres de la Fondation, assurant la durabilité de l'initiative. Aux 5 millions € de capital de départ mobilisés s'ajoutent annuellement 500.000 € de vente d'énergie, ce qui peut assurer pendant 20 ans le paiement d'un salaire juste à 57 personnes ayant des problèmes de santé mentale.

L'un des acquis du projet est de développer de nouvelles relations entre différents acteurs locaux et des citoyens de la communauté locale. L'objectif fondamental de la Fondation n'est d'ailleurs pas de lancer des projets ponctuels, mais d'être à l'origine des synergies et de réseaux de solidarité entre des différents groupes d'acteurs. Signe de l'atteinte de cet objectif, des nouvelles idées novatrices émergent et d'autres projets sont nés.

Le succès de cet exemple repose sur le partenariat ainsi créé et sur l'implication d'une communauté entière. Ce partenariat n'exclut pas, par exemple, les entreprises ordinaires. Mais il est vrai qu'en raison de leur réseau local et de leurs connaissances des ressources et des besoins locaux, les acteurs d'économie sociale ont été les initiateurs de la Fondation. S'il est évident que cet enracinement local est un élément clé du succès de la Fondation, celle-ci ne se limite pas exclusivement à couvrir les besoins de la seule population de Messine. Elle est en effet ouverte à la coopération avec des communautés dans d'autres villes et aussi dans d'autres pays. La Fondation fait d'ailleurs elle-même suite à de nombreuses années d'échanges au sein du Réseau REVES.

La Fondation est le résultat de la démarche TSR (Responsabilité Sociale Territoriale) dans laquelle les autorités locales mais aussi les acteurs locaux s'engagent à revoir leurs politiques et stratégies en les basant sur les valeurs et priorités établies par la communauté locale, selon un processus participatif large. Là, se joue probablement l'avenir de l'Europe qui pourrait, oui ou non, adapter son système de gouvernement en considérant les acteurs de l'économie sociale et les communautés locales organisées comme des associés à part entière.

Pour en savoir plus : www.revesnetwork.eu et www.fdcmessina.org



- ¹ Cette analyse a été réalisée (et valorisée) par l'asbl Barricade dans le cadre de son agrément en éducation permanente. Avec son accord, elle est reproduite dans cette étude étant donné sa contribution à la thématique.
- ² Eurogroup Institute, *Financer des sociétés résilientes, des territoires robustes*, rapport à la Déléguée interministérielle au Développement durable (France), Paris, Eurogroup Institute, mai 2012. Sur le concept de résilience, nous renvoyons à l'article de SERVIGNE Pablo, « La résilience. Un concept-clé des initiatives de Transition », dans *Barricade* [en ligne : www.barricade.be], 2012.
- ³ JACKSON Tim, *Prosperité sans croissance*, Bruxelles, De Boeck, 2010, p.135.
- ⁴ *Les coopératives en France : un atout pour le redressement économique, un pilier de l'économie sociale et solidaire*, rapport d'information n° 707 (2011-2012) de Mme Marie-Noëlle LIENEMANN, fait au nom de la commission des affaires économiques du Sénat français, déposé le 25 juillet 2012.
- ⁵ Rapport de l'OIT intitulé *The Resilience of the Co-operative Business Model in Times of Crisis*, cité par Charles Gould dans la préface de l'étude 2011 de SAW-B, *Coopératives, un modèle tout terrain*, p.8.
- ⁶ Texte d'Arnaud Henry dans le livre collectif *La gestion des entreprises sociales*, sous la direction de Sybille Mertens, Liège, Edipro, 2010, p.124.
- ⁷ Une action organisée notamment au sein du mouvement des « initiatives de transition ». L'asbl *Barricade* a publié plusieurs analyses à ce sujet, disponibles sur son site web.
- ⁸ FRÉMEAUX Philippe, *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Paris, Les petits matins/Alternatives économiques, 2011, p.139.

Enjeux de la prise en compte
du territoire

CONCLUSIONS



La question des rapports entre territoire et économie sociale fait débat en France depuis de nombreuses années. Plusieurs fédérations d'entreprises sociales ainsi que des pouvoirs publics locaux se sont penchés sur la question. Le territoire est aussi devenu un thème de recherche dans le monde académique. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé à Danièle Demoustier, directrice de l'Equipe de Socio-Economie Associative et Coopérative (ESEAC) de l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble de nous faire part de sa réflexion sur le sujet, issue de plusieurs recherches qu'elle a menées. Bien qu'ancrée dans la réalité française, l'analyse qu'elle propose dépasse ces frontières et peut nous interpeller, ici en Belgique ou ailleurs.

LES ENTREPRISES SOCIALES DANS LE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL

Danièle Demoustier
Institut d'Etudes Politiques de Grenoble

Les entreprises sociales – que nous identifions ici à l'économie sociale – sont largement reconnues pour leur ancrage territorial qui les conduirait quasi « naturellement » à participer au développement des territoires¹. L'Union Européenne a multiplié les rapports, les programmes et les mesures de soutien au développement local, intégrant les entreprises d'économie sociale, en mobilisant le cofinancement des fonds structurels. Mais la base de cette reconnaissance s'est profondément modifiée.

Dans les années 1950-60, en France, l'économie sociale a plutôt été considérée comme « auxiliaire » des politiques publiques. De ce fait, elle a été sollicitée par les politiques descendantes d'aménagement du territoire visant à équilibrer la répartition des activités et de la population sur l'ensemble du

territoire national. Ainsi de nombreux établissements d'action sociale, de tourisme social, ou de grandes coopératives industrielles ont été implantés dans des zones considérées comme « désertifiées », au même titre que des établissements déconcentrés des entreprises publiques.

Aujourd'hui, l'économie sociale est davantage sollicitée pour alimenter, de façon autonome, un développement local plus « endogène », en encourageant son insertion dans la dynamique ascendante de développement local promue à partir des années 1970-80.

Malgré la plus grande reconnaissance de l'autonomie des acteurs et leur place accrue dans les territoires, les entreprises sociales restent encore le plus souvent considérées comme simples « ressources » (palliatives, innovantes...) et non comme « acteurs collectifs » du territoire, ce qui est un réel enjeu pour l'évolution du développement territorial et des politiques publiques locales.

L'essor des initiatives locales

Alors que la naissance des entreprises d'économie sociale lui est bien antérieure, le renouveau actuel des initiatives locales s'explique par les transformations socio-économiques des trente dernières années. L'épuisement du modèle fordiste, qui intégrait par la production et la consommation de masse (fluidifiées par les transferts sociaux), a remis en cause les bases de l'intégration sociale et économique.

De grandes entreprises de l'économie sociale n'ont pas résisté à cette pression : coopératives de production dans le secteur du bâtiment, coopératives de consommation, mutuelles d'assurance, associations de tourisme social... Selon les pays et les secteurs d'activité, les effets ont été plus ou moins brutaux. Par contre, partout, a émergé une multitude de structures de plus petite taille, sur une base très locale, pour tenter de répondre aux nouveaux enjeux (environnementaux, sociétaux) et notamment à la « nouvelle question sociale » : l'insertion sociale et professionnelle, l'accès à l'alimentation, au logement, au transport...

Cela s'est traduit par une forte vitalité associative (en France, de 30.000 créations d'associations par an, à 60.000 dans les années 80) ou coopérative (avec l'émergence des coopératives sociales, de solidarité, à partir des pays

méditerranéens). L'activité économique se veut « encastrée » dans les liens sociaux de proximité, pour assurer à la fois les services aux personnes et la création d'emplois.

Le manque de coopération peut être un frein au développement territorial

L'émergence de ces nouvelles structures, porteuses d'un foisonnement d'innovations sociales, a fortement dynamisé certains territoires, lorsque des groupes « leaders » étaient susceptibles de les animer sur une base volontaire. En effet, elles permettaient de mettre en pratique certaines valeurs post-soixante-huitardes, telles que l'autonomie et la démocratie participative, la proximité et la décentralisation des décisions, la solidarité choisie et la différenciation des solutions... à partir de la critique du modèle institutionnel normatif et bureaucratique.

Néanmoins, l'émiettement (menant à une multitude de petites structures), comme la forte personnalisation des relations internes et externes (souvent portées par des fondateurs au charisme important), propices à leur émergence, ont fragilisé la pérennité, comme la diffusion des innovations. Ce cloisonnement a pu se transformer en concurrence lorsque les modalités de financement public ont privilégié les appels d'offre aux subventions et conventions.

Le manque de coopération peut être un frein au développement territorial, comme le montrent de plus en plus les nouvelles théories du développement.

Les facteurs explicatifs

Les nouvelles théories du développement local, explicatives de cet essor, mettent en évidence, aux côtés des facteurs économiques, les dimensions non-marchandes, sociales, culturelles et politiques, du développement territorial.

Sur la définition-même du territoire, si les géographes ont d'abord raisonné sur le « milieu naturel » comme ensemble de caractéristiques physiques et de ressources naturelles, la géographie humaine a insisté sur la notion d'« espace habité », prenant en compte les données démographiques et sociales qui interviennent dans sa dynamisation. L'alliance entre géographes et écono-

mistes a conduit à la définition du territoire comme « construction sociale », comme « projet », distinct des territoires administratifs, par des acteurs qui « activent » des ressources potentielles.

Les économistes de la proximité ont ainsi montré que la proximité géographique est indispensable car elle favorise les interactions (donc la confiance) entre les acteurs, mais elle n'est pas suffisante pour enclencher un processus de développement. Il est donc nécessaire de construire une « proximité institutionnelle » c'est-à-dire le partage de valeurs, normes et règles comme base du projet de territoire. De plus, la « proximité organisationnelle » permet de formaliser la coordination des acteurs, des processus et des activités pour les inscrire dans une relation durable. Ainsi les « districts » italiens comme les « pôles de compétitivité » français ont créé les conditions d'une coopération territoriale même si les entreprises membres sont en concurrence sur les marchés extérieurs.

Mais ces exemples ne s'appuient que sur la base dite « productive » (au sens de la production industrielle) du développement territorial. Des travaux récents montrent que certains territoires se développent sur une base « résidentielle » quand ils réussissent à capter des revenus extérieurs (des retraités, touristes, navetteurs, fonctionnaires, allocataires de revenus sociaux...) et à les recycler dans une économie « résidentielle » de proximité². L'économie sociale est alors un partenaire privilégié, au même titre que l'économie artisanale, pour répondre en partie à ces besoins³.

Les entreprises sociales, ressources et acteurs des territoires

En mobilisant des moyens humains, cognitifs, sociaux, matériels et financiers, les entreprises sociales mettent en œuvre de nouvelles ressources pour créer de nouveaux services et de nouveaux emplois, qui renforcent l'attractivité des territoires. L'entrepreneuriat collectif permet de faire accéder un plus grand nombre à la création d'activités que l'entrepreneuriat individuel, en mutualisant les risques, en favorisant les apprentissages collectifs par l'expérimentation. Le travail bénévole permet au salariat de se professionnaliser et de garder le contact avec la population pour adapter les services et accompagner les personnes.

La mise à disposition de moyens en nature par les individus et les collectivités allège les budgets financiers. La mobilisation de l'épargne locale oriente une partie des revenus vers l'investissement sur le territoire.

Ainsi les entreprises sociales « activent » des ressources latentes pour offrir davantage de services relationnels, créatifs et financiers, créer des emplois et renforcer la cohésion sociale (le « capital social ») sur les territoires.

Mais cette approche en termes de « ressources » risque d'enfermer les entreprises sociales dans une logique purement sectorielle : autour de leur propre secteur d'activité ou de leur public (généralement défini par les politiques publiques). Les collectivités publiques et les autres acteurs économiques peuvent être tentés de les considérer comme de simples instruments de l'attractivité des territoires, sans les associer comme partenaires au projet de territoire, au risque même de les voir perdre l'autonomie de leur projet collectif. Ainsi quand une association culturelle n'est valorisée que pour l'attractivité auprès des touristes (festivals, spectacles) et non pour la diversité de son activité y compris pour son rôle moins visible d'animation et de créativité.

Il convient donc que ces entreprises se pensent et agissent comme « acteur collectif » du territoire, au-delà de leur implication dans un ou plusieurs secteurs d'activité ou envers un ou des publics, car le développement territorial ne se réduit pas à une somme d'initiatives locales (de la même manière que l'économie sociale ne se réduit pas à une somme d'entreprises sociales).

Il convient donc que ces entreprises se pensent et agissent comme « acteur collectif » du territoire

L'approche transversale en termes de territoire de projet et de population dans son ensemble et sa diversité, permet de situer l'action ou l'activité dans une dynamique globale.

L'ouverture des réseaux sectoriels et la construction de formes de représentation communes (Chambres régionales, comités territoriaux, agences de développement...) sur diverses échelles de territoire est indispensable au moment où les collectivités publiques reconnaissent et soutiennent l'essor de ces entreprises.

Des rôles différenciés sur les territoires

Mais, on est encore loin d'une vision partagée du développement socio-économique, tant la dichotomie et la hiérarchisation entre développement économique et développement social paraissent prégnantes. Ainsi, une étude sur quatre zones d'emploi de la région Rhône-Alpes montre que l'économie sociale présente différents visages et joue différents rôles⁴.

Sur une zone d'emploi urbaine, le clivage entre acteurs économiques et acteurs sociaux reste prépondérant. Les banques coopératives financent principalement les PME locales et peu l'économie sociale; les coopératives de production privilégient leur logique de filière; les associations d'action sociale se positionnent comme acteurs des politiques publiques, alors que les petites associations culturelles, sportives... se placent dans le sillage de l'économie domestique.

Accompagner le passage des logiques sectorielles à une logique territoriale transversale

Sur une autre zone d'emploi urbaine, c'est autour de l'innovation sociale que se retrouvent les différentes entreprises sociales, en parallèle à l'innovation technologique de pointe. Ainsi, elles rivalisent d'imagination pour inventer de nouveaux services, très appréciés des cadres attirés par l'offre culturelle, les services à la personne, les nouveaux modes de transport et d'alimentation... Une économie sociale plus réparatrice tente, avec peine, à intégrer les populations marginalisées.

Sur une zone d'emploi semi-rurale, les entreprises sociales confortent, à la périphérie, le mode de développement économique industriel, très spécialisé : par des structures d'insertion professionnelle, une offre de logements adaptés aux jeunes et aux migrants, des centres de formation professionnelle et un accès au crédit bancaire adapté à la saisonnalité des activités.

Enfin, sur une zone d'emploi plus rurale, l'attractivité pour la population extérieure est alimentée par une qualité de vie et un souci environnemental affirmés (agriculture biologique, éco-construction, énergies renouvelables, protection des sites...). Mais la faible densité de la population contraint à croiser les

activités et les groupes sociaux (comme l'agriculture et la culture; la solidarité intergénérationnelle dans les services aux personnes, dans l'accès au logement; les groupements d'employeurs) grâce à l'intervention d'associations transversales orientées vers le développement socio-économique.

Ces exemples questionnent la capacité, considérée comme inhérente à l'économie sociale, de conjuguer développement économique et développement social. Ils incitent à mettre en évidence le rôle de « médiateurs institutionnels » pour accompagner le passage des logiques sectorielles à une logique territoriale transversale.

De nouvelles politiques publiques locales d'accompagnement

Ce serait le rôle des collectivités publiques d'intégrer ces entreprises créées initialement dans la défense d'intérêts collectifs (des membres ou d'une catégorie de bénéficiaires) à une perspective d'intérêt général. Mais leur intervention est récente (principalement depuis les années 2000) et il semble que leurs représentations de l'économie sociale (leurs « référentiels ») ne sont pas encore stabilisées malgré les réseaux d'échange et de réflexion mis en place (en France, le Réseau des Territoires pour l'Economie Solidaire [RTES], l'Association des Régions de France; au niveau européen, le Réseau Européen des Villes et régions de l'Economie Sociale [REVES]...).

Les injonctions des pouvoirs publics semblent parfois contradictoires

Ainsi se côtoient des représentations plus axées sur l'innovation sociale (fonction de laboratoire), la prise en charge de populations marginalisées (fonction palliative), l'insertion par l'activité économique, l'alimentation, le logement (fonction intégratrice), la production de services spécifiques (fonction gestionnaire), ou la relocalisation des activités économiques (résistance à la mondialisation). Le plus souvent, ces représentations restent traversées par l'opposition entre activités marchandes et non marchandes alors que la plupart des entreprises conjuguent les deux dimensions, uniquement déterminées par leurs modes de financement.

De plus, les injonctions des pouvoirs publics semblent parfois contradictoires : actions sectorielles et transversales; organisations partenaires et prestataires; concurrence et coopération; action à court terme et à long terme....

Elles rencontrent la difficulté des pouvoirs publics locaux eux-mêmes à démocratiser et décloisonner leurs propres pratiques. Néanmoins des groupes de travail, commissions, comités de suivi... apportent l'avis des acteurs sur les politiques publiques en (co)construction.

Deux politiques nouvelles ont déjà été largement affirmées par les élus et les services en charge de l'économie sociale : le soutien à la structuration horizontale des acteurs (afin d'avoir des interlocuteurs représentatifs) et l'encouragement à l'innovation (afin de renouveler le tissu local).

L'incitation à la structuration politique se double aujourd'hui d'une incitation à la structuration économique, soit par la concentration (absorption, fusion) soit par la mutualisation (mise en commun de moyens tels les locaux, une partie du personnel, les achats, la trésorerie...) afin de faire des économies d'échelle dans un contexte de restrictions budgétaires, mais aussi d'amplifier l'action et d'améliorer sa qualité. Entre les consortia italiens et les pôles de compétitivité français, les « Pôles territoriaux de coopération économique » cherchent leur voie.

Les pôles territoriaux de coopération économique

Les « pôles territoriaux de coopération économique » (PTCE) sont un des dispositifs nés des réflexions et actions de diverses structures intermédiaires de l'économie sociale et solidaire française. Le *Labo de l'Economie sociale et solidaire* a identifié, entre 2009 et 2010, 60 propositions d'actions dans le but de sortir de la crise par une révision profonde des modes de production et de consommation (regroupées dans un texte intitulé « Pour une autre éco-

nomie»). Associé à d'autres structures (dont le RTES, le Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et la fédération COORACE, qui a la particularité de lier emploi, insertion et développement de territoires solidaires), le *Labo* a lancé un appel à projets en 2011. Dix-neuf pôles témoins ont été retenus et ont ainsi vu le jour, répartis sur tout le territoire national.

Ils se définissent eux-mêmes comme suit. Un *Pôle territorial de coopération économique* (PTCE) est « *un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable* ».

Il s'agit donc bien⁵ :

- D'un *pôle*, au sens d'une concentration visible d'acteurs, d'entreprises et d'institutions suscitant une densité d'échanges et une synergie de compétences suffisamment significative (taille critique) pour polariser et structurer géographiquement une filière d'activité et/ou des innovations socio-économiques.
- *Territorial*, au sens où l'espace géographique de coopération entre les différentes parties prenantes du pôle induit un ancrage local des activités, compétences et ressources générées.
- de *Solidarités*, au sens d'un engagement volontaire et réciproque entre parties prenantes qui, au-delà d'un simple lien contractuel et d'une convergence d'intérêts, favorise des comportements de coopération, de mutualisation et d'entraide. Cette solidarité est aussi territoriale au sens où les finalités et les impacts des activités du pôle sont principalement réalisés par et pour les acteurs et les populations d'un territoire.
- *Economiques*, au sens où les pôles génèrent, selon les combinaisons diverses, de la création d'activités et d'emplois, de la production et la distribution de biens et de services, de l'acquisition de savoir-faire et de compétences professionnelles, de l'apport et des garanties de financements, de la valorisation et de la mutualisation de ressources locales...

Les Pôles sont en recherche d'un cadre national de reconnaissance et de soutien, soit comme volet additionnel à la politique des pôles de compétitivité, soit comme un des volets d'une politique nationale d'innovation sociale.

Les manières et raisons d'être de ces pôles sont très variables. Certains pôles se fédèrent autour d'activités communes comme la culture, l'éco-construction, les services, les métiers du livre, la production d'énergie renouvelable, etc. Le dispositif recouvre des regroupements de nature fort différente. Ainsi, en Bretagne, plusieurs pôles se présentent comme des agences de développement par « pays ». A Romans, le pôle recouvre en fait un groupe d'entreprises (le groupe Archer). A Saint-Etienne, le pôle est constitué d'un réseau d'acteurs dans une filière, celle de la culture. Enfin, à Tarnos, le pôle est un réseau d'entreprises sociales et autres entreprises locales. Mais les enjeux auxquels ils apportent des réponses expérimentales sont communs, à savoir :

- faire face à l'émiettement et à la petite taille des structures et aider à leur structuration afin de les consolider, les développer et diffuser l'innovation par la mutualisation des moyens et des projets, tout en sauvegardant l'autonomie de chaque structure ;
- le regroupement de trois types d'acteurs (entreprises, centres de recherche et communes) pour favoriser la naissance de projets collaboratifs (par exemple recherche en amont, recherche-développement, infrastructures et zones d'activités, ressources humaines et formation) ou d'actions transversales (par exemple dans le domaine du management, promotion et communication) ;
- les conditions d'émergence des pôles relèvent de l'identification d'intérêts communs mais aussi de la construction commune de la confiance ;
- la gestion commune des pôles nécessite de réunir des compétences d'animateur et de développeur et peut passer par diverses formes juridiques, de manière à dépersonnaliser les relations, et donc institutionnaliser et structurer.

Plus d'informations sur les Pôles territoriaux de coopération économique se trouvent sur le site www.llelabo-ess.org.

Enfin ces nouvelles problématiques interrogent les modes d'évaluation des entreprises financées sur fonds publics : la culture du résultat immédiat ne rend que très peu compte des apports de ces entreprises et risque d'appauvrir leurs potentialités. Ainsi la notion d'« utilité sociale » tente de définir une vision plus globale et durable. Elle intègre aux résultats l'analyse des processus (d'accompagnement....) et des impacts (directs comme indirects). Malgré les difficultés méthodologiques dans la définition d'indicateurs pertinents, il est indispensable de percevoir les externalités et les effets d'entraînement si l'on considère que le développement territorial est un processus multidimensionnel et cumulatif.

Vers une nouvelle articulation entre local et global ?

Alors que jusqu'aux années 1970-80, l'émergence locale des entreprises sociales s'inscrivait dans une structuration verticale propice au renforcement de leur poids dans certains secteurs d'activité (agriculture, action sociale, sport...), la multiplication des initiatives locales soucieuses de leur autonomie et de proximité, parallèlement aux processus de décentralisation, a profondément modifié la nature et le rôle de l'économie sociale. De partenaire de politiques publiques nationales, structurée par de puissantes fédérations nationales, l'économie sociale a connu à la fois un formidable essor et un risque d'émiettement, qui remettent en question sa place et son rôle dans la dynamique sociétale.

D'un côté, le renouveau à partir des territoires impulse de nouveaux modes d'organisation plus horizontaux, en réseaux, qui imposent un nouvel effort d'animation et de solidarisation aux fédérations nationales. D'un autre, l'émergence des politiques locales de soutien et d'accompagnement nécessitent une nouvelle articulation avec les politiques nationales et européennes qu'elles doivent infléchir en retour.

Tout l'enjeu est en effet de parvenir à combiner une organisation sectorielle qui assoit l'économie sociale comme productrice de services et d'emplois, en activant des ressources pour accroître l'attractivité des territoires, avec une organisation plus horizontale, transversale et globale qui permette l'interconnaissance et la reconnaissance de l'économie sociale comme acteur

collectif, participant à part entière à des projets de territoires plus démocratiques, solidaires et durables.

L'utilité sociale et son évaluation

Plus value sociale, valeur ajoutée sociale, rentabilité sociale, utilité sociale... et écologique, externalités positives, impact ou performance sociale..., nombreux sont les termes qui tentent de qualifier l'apport spécifique de l'économie sociale qui la distinguerait des autres formes de production. Ces débats sont plus anciens et plus nombreux en France mais se posent également en Belgique et dans les cénacles européens. Dans le récent *Atlas commenté de l'Economie sociale et solidaire* (CNCRES, Juris éditions, 2012), Danièle Demoustier compare trois approches distinctes : une démarche d'économistes tentant de mesurer « la plus value de solidarité » ; une démarche plus managériale du « bilan sociétal » promu par le Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale (CJDES) ; une démarche plus « socio-politique » sur « l'utilité sociale » diffusée notamment par l'Association pour la Valorisation de l'Innovation Sociale et Economique (AVISE).

Cette dernière association a développé et mis au point plusieurs outils à destination soit des structures d'économie sociale soit des pouvoirs publics locaux. Démarche d'auto-évaluation dans le premier cas, outil d'aide à la décision pratique et méthodologique dans le deuxième. Contrairement au bilan sociétal, l'approche en termes d'utilité sociale permet aux parties prenantes, mobilisées dans la démarche d'évaluation, de choisir elles-mêmes les critères et les indicateurs qui seront utilisés. C'est pourquoi, elle est largement revendiquée dans le monde associatif.

De son côté, à partir de l'étude de 23 rapports consacrés à la question, l'économiste Jean Gadrey a mis en évidence 35 critères « élémentaires ».

Ceux-ci sont classés dans une grille de 11 critères « globaux » regroupés en 5 thématiques :

- l'utilité sociale à forte composante économique ;
- la lutte contre l'exclusion et les inégalités, le développement humain et le développement durable ;
- le lien social de proximité et la démocratie participative ;
- les contributions à l'innovation sociale, économique, institutionnelle ;
- l'utilité sociale « interne », mais avec des effets possibles de « contagion » externe.

Il a également proposé la définition suivante de la notion d'utilité sociale : *« la capacité publiquement reconnue d'une activité ou d'une organisation économique privée (en particulier d'économie sociale et solidaire) à remplir une mission sociétale et à faire valoir ses impacts (ou effets externes) positifs sur l'ensemble de la société »*⁶.

Si l'évaluation à destination des parties prenantes (internes et externes) est le but ultime de l'exercice, sa spécificité réside largement dans sa capacité à enclencher une démarche participative, à valoriser l'expertise d'usage et citoyenne, à côté de l'expertise professionnelle et administrative, pour consolider l'engagement des membres et la finalité du projet. C'est pourquoi la plupart des travaux et guides existants sont très attentifs à la méthodologie de la démarche, signe que le processus est, dans le monde associatif, un élément du résultat.

Outils disponibles sur le site www.avise.org :

- *Evaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation*, Cahier N°5, AVISE, novembre 2007.
- *Inscrire l'utilité sociale au cœur des politiques locales. Guide pratique*, AVISE/RTES/Association des Régions de France, mars 2012.

¹ Pour une mise en débat de cette hypothèse, voir ITÇAINA Xavier et PECQUEUR Bernard, « Economie sociale et solidaire et territoires : un couple allant de soi ? », dans *RECMA*, n° 325, juillet 2012.

² DAVEZIES Laurent, *La République et ses territoires : la circulation invisible des richesses*, Paris, Le Seuil, 2008.

³ Le Courrier des maires et des élus locaux, *Quel rôle pour les collectivités ?*, sept. 2012.

⁴ ESEAC, *Etude de quatre zones d'emploi en Rhône-Alpes*, Grenoble, SGAR-DIIESES, 2008.

⁵ Extrait du document « Expérimenter et labelliser des pôles territoriaux de coopération économique », se trouvant sur le site du *Labo*.

⁶ GADREY Jean, *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents*, Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE, février 2004.

QUELLE UTILITÉ ET QUELS USAGES POSSIBLES DE L'APPROCHE TERRITORIALE ?

Les constats émis par Danièle Demoustier dans son analyse sont liés à la situation française qui diffère quelque peu de celle de la Belgique. Pourtant, de très nombreuses similitudes existent entre les deux situations et, par conséquent, des enseignements peuvent être tirés de son texte pour éclairer l'économie sociale belge sur la question de son lien au territoire et aux acteurs de ce territoire. C'est l'exercice que cette conclusion se propose de réaliser à la lumière des grands objectifs de cette étude.

Le premier était d'ouvrir cette question du territoire ou de l'ancrage local qui reste peu étudiée en Belgique et peu porteuse de sens pour les entreprises, du moins à première vue. Que peut nous apporter cette question ? Pourquoi est-ce important de se la poser ? Qu'y a-t-il de concret derrière ce concept d'ancrage local ?

Le deuxième objectif était de donner des outils aux entreprises et à leurs travailleurs pour qu'ils puissent s'approprier le concept et la démarche qui s'ensuit, qu'ils puissent l'utiliser pour faire évoluer leur propre collectif.

Premier constat : les entreprises d'économie sociale belges sont en majorité actives sur des territoires restreints. Danièle Demoustier parle de « *l'émergence d'une multitude de petites entreprises d'économie sociale ancrée localement qui, s'il est globalement positif, contient un risque d'émiettement dans la dynamique* ». C'est une situation assez similaire que nous retrouvons en Belgique et c'est d'ailleurs avec la volonté de rassembler ces diverses initiatives que SAW-B est née en 1981 comme fédération. La « nouvelle économie sociale »¹ se compose surtout de petites structures (TPE, PME) actives sur un territoire assez limité. Cette configuration leur permet de développer un ancrage local relativement fort, comme l'ont démontré plusieurs des interviews réalisées ou les rencontres et tables rondes menées sur le sujet.

Paradoxalement, de nombreux regroupements, fédérations ou réseaux existent mais ils se développent le plus souvent sur base sectorielle et non pas territoriale. Et s'il existe des regroupements territoriaux comme les GAL², l'économie sociale en est généralement absente. Les porteurs d'entreprises sociales eux-mêmes, n'adhèrent pas spontanément à un tel angle de vue, celui du développement local. Le territoire ne leur parle pas, *a priori*. Ils n'ont jamais pris le temps de définir leur territoire sous ses différentes formes et dimensions et de voir en quoi des outils liés à l'approche territoriale pourraient les aider à mener leurs réflexions et leurs projets concrets. Ils ne sont pas fort aidés puisque les outils qui existent sont peu visibles. Les chercheurs belges se sont très peu emparés de la question et *quasi* toutes les études et outils accessibles viennent de France ou d'ailleurs.

Les entreprises d'économie sociale belges sont en majorité actives sur des territoires restreints

Du côté des pouvoirs publics, les constats sont encore plus durs ici qu'en France. Peu de dispositifs sont mis en place par les pouvoirs publics sur base du critère territorial. Malgré un gros travail qui vise à se faire rencontrer élus, administrations communales et entreprises d'économie sociale (sur les marchés publics par exemple), les représentations restent souvent biaisées et axées uniquement sur des fonctions palliatives (prise en charge des populations marginalisées) ou intégratrice (insertion par l'activité économique). Si leur rôle actif dans le développement territorial (en terme d'innovation, de production de biens et services, etc.) reste encore parfois à développer et à protéger, c'est, tout comme en France, surtout la relation entre pouvoirs publics et entreprises sociales qui est encore à travailler. Parce qu'il semble nécessaire de dépasser cette image de l'économie sociale comme simple « ressource » pour développer une vision où elle se positionne comme « acteur collectif » du territoire.

Que peut, modestement, apporter cette étude ?

Les enseignements de cette étude permettent d'abord de rester positif puisqu'ils mettent en évidence une multitude d'expériences concrètes qui

démontrent que l'ancrage local est avant tout quelque chose qui se vit et se construit. Il évolue en fonction des personnes qui font l'entreprise mais aussi au travers des partenaires et des citoyens qui constituent le territoire.

Elle propose et présente ensuite un grand nombre d'outils et initiatives qui peuvent être utilisés par les entreprises sociales ou par les pouvoirs publics pour réfléchir et travailler la question du territoire. Ces exemples se situent surtout en France, où la réflexion sur le sujet est plus ancienne et donc aussi plus avancée. Pour en citer quelques-uns qui nous paraissent vraiment porteurs :

- la création du statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (qui peut être source d'inspiration en cas de création d'une société coopérative à finalité sociale) (cf. page 52-53)³ ;
- la démarche « progrès » de l'APES (cf. page 77) ;
- les clusters, clubs et grappes d'entreprises (cf. page 89-90) ;
- l'expérience pilote des « pôles territoriaux de coopération économique » (cf. page 117-119) ;
- les processus d'auto-évaluation et d'amélioration de leur utilité sociale par des entreprises sociales et par des pouvoirs publics (cf. page 121-122).

L'ancrage local est avant tout quelque chose qui se vit et se construit

L'un d'entre eux mérite un développement particulier car il constitue une démarche préalable à toute réflexion sur l'ancrage local de l'entreprise. Il s'agit des cinq dimensions que peuvent recouvrir la notion de territoire. Pour rappel (cf. p.58 à 75), il s'agit du territoire vu comme : un espace d'organisation, un espace écologique, un espace social, un espace de pouvoir, un espace identitaire. Cet outil permet aux entreprises et à ses travailleurs de dépasser la seule dimension géographique et de se poser une série de questions pertinentes sur leur territoire : que recouvre-t-il ? Qui sont les entreprises, organisations qui y sont actives ? Qui sont les citoyens qui y habitent et/ou qui l'utilisent ? Quels sont leurs besoins et pouvons-nous y répondre ? Quels sont leurs compétences que nous pourrions mobiliser ? Ces cinq dimensions permettent aussi de réfléchir à la manière dont l'entreprise se positionne face à son territoire et à ses acteurs. Quel type de relation développe-t-elle avec les pouvoirs publics (coopération, instrumentalisation, etc.) ? Quelle image renvoie-t-elle aux autres associations/entreprises et aux citoyens ? Elles peuvent enfin

donner des pistes pour modifier ou développer des dynamiques qui feront du territoire un réel outil à leur service mais aussi au service de leur finalité et du bien-être collectif. Nous proposons en annexe de cette étude une grille qui reprend l'ensemble de ces cinq dimensions.

Cette étude apporte donc des exemples et des outils. Mais à quoi servent ces outils ? La deuxième partie propose d'aller un pas plus loin et d'interroger les limites et potentiels de l'approche territoriale. Elle met en évidence le risque d'émiettement dont parle Danièle Demoustier ou de fermeture sur soi que les acteurs de la table ronde belge ont pointé. Il questionne aussi la place des pouvoirs publics à différents niveaux. Au niveau macro, comment développer une « culture » de développement local et territorial en Wallonie et à Bruxelles ? A savoir une nouvelle politique socio-économique faisant du territoire, pris dans ses multiples dimensions, un levier de développement. A un niveau plus micro, comment amener les pouvoirs publics à dépasser une vision des acteurs de leur territoire souvent dominée par l'instrumentalisation (les acteurs comme des ressources) et développer une dynamique de réelle co-construction ?

Et demain ?

Si cette étude se veut prospective, elle pointe tout de même l'importance du travail encore à réaliser. Dans le chef des entrepreneurs sociaux, combien de colloques ou d'ateliers ne se concluent pas sur le même constat : « *on ne se connaît pas bien et on ne travaille pas assez ensemble* ». Comment éviter que ces constats soient encore les mêmes d'ici dix ou quinze ans ? Quels outils, quels projets développer pour qu'enfin, les entreprises sociales mais aussi les autres acteurs locaux – car ils ne sont pas épargnés par ces constats – parviennent à « décloisonner » ? C'est-à-dire à dépasser les logiques de secteur, de piliers, d'agréments, de publics cibles, de financement... L'approche territoriale peut être une piste pertinente et prometteuse. Elle constitue en outre une étape indispensable à la construction collective d'une dynamique de développement local où l'économie sociale aurait toute sa place.

La dimension territoriale des entreprises mériterait d'être mieux prise en compte. Pourquoi ne pas s'organiser à l'échelle d'un territoire, défini collectivement, et se constituer en « groupe », à l'image de certains groupes coopéra-

tifs ou réseaux d'entreprises sociales en France, en Espagne et en Italie pour ne citer que ces pays ? Cet ancrage territorial, mais surtout cette mutualisation et coopération entre entreprise d'une filière, d'un territoire pourrait déboucher sur des effets de seuil, des économies d'échelles et, par là, renforcer l'efficacité des entreprises qui se solidarisent. Mais aussi permettre une autre visibilité, un autre impact sur le territoire et une meilleure atteinte des finalités sociales.

La perception des entreprises d'économie sociale par les pouvoirs publics gagnerait à s'améliorer

Dans le chef des pouvoirs publics, le travail paraît aussi énorme. Des incitants à la mise en lien entre acteurs sur un même territoire pourraient être multipliés. Dans le cadre du Plan Marshall 2. vert et de l'alliance emploi-environnement, les « pôles de compétitivité » ont été créés et sont soutenus ainsi que les clubs et grappes mais ces dispositifs ne s'appuient pas ou trop peu sur l'approche territoriale. Plus que des zonings d'économie sociale, à l'instar de celui de *Monceau-FontainES* à Monceau-sur-Sambre, des « pôles territoriaux de coopération économique entre entreprises sociales » pourraient voir le jour sous l'impulsion des pouvoirs publics à travers la Wallonie et Bruxelles. Un peu à la manière de ce qui a été mis en place de manière expérimentale chez nos voisins français.

Par ailleurs, la perception des entreprises d'économie sociale par les pouvoirs publics gagnerait à s'améliorer. Pour dépasser une vision utilitariste et trop restreinte, sans faire reposer sur ces structures la prise en charge de toutes les problématiques locales, la notion d'utilité sociale représente sans doute un outil intéressant qui permettrait de modifier les visions des uns et des autres.

Mais de telles pistes ne verront le jour qu'à la condition que les acteurs en présence (entrepreneurs et acteurs politiques) modifient leur perception des rôles joués par l'économie sociale d'une part et des liens entre économie sociale et territoire d'autre part. Cette étude souhaite y contribuer.

Par ailleurs, SAW-B s'engage à poursuivre les démarches entamées par l'étude et à accompagner les réflexions que mettraient en place les entreprises.

Une piste concrète est l'organisation, à partir de 2013, de « Chantiers de l'économie sociale » localisés au sein de multiples territoires. Ceux-ci visent à impliquer activement les entreprises d'économie sociale d'un territoire dans la co-construction d'une journée de travail et d'échange. Cinq objectifs seront au cœur de ce travail :

- développer une meilleure connaissance par les travailleurs participants de leur entreprise (comment présenter mon entreprise et son utilité sociale ?);
- approfondir l'inter-connaissance par les groupes participants d'autres entreprises que la leur, situées sur le même territoire ;
- favoriser l'échange et le débat autour d'une ou plusieurs thématiques qui partent des préoccupations des travailleurs avec des travailleurs d'entreprises d'économie sociale voisines ;
- impliquer et rencontrer d'autres acteurs du territoire (associations, entreprises, groupes citoyens, etc.) sur la ou les thématiques qui auront été choisies;
- impliquer les élus locaux pour rapprocher le citoyen de sa commune (information sur le fonctionnement de la commune mais aussi informations des citoyens-travailleurs vers la commune, notamment de leur situation vécue).

¹ Comme elle fut nommée avec l'émergence de nouvelles initiatives, coopératives, réemploi, développement local, insertion, commerce équitable... fin des années 70, début des années 80.

² Les GAL (groupes d'action locale) sont les structures chargées de mobiliser les acteurs locaux et d'organiser une stratégie de développement rural durable, grâce à un financement européen (programme LEADER), régional (plan wallon de développement rural) et local (contribution des communes). Chaque GAL est associé à une zone géographique et rassemble des élus locaux, des représentants d'entreprises ou d'associations locales (cf. *supra*, p. 72).

³ A ce sujet, lire notre analyse antérieure : « Les nouvelles formes d'entreprises sociales. Une opportunité pour une économie locale ? », publiée en mai 2012 sur le site internet www.saw-b.be.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Cette bibliographie reprend les ouvrages, rapports et articles cités mais aussi d'autres qui constituent autant de pistes pour approfondir la réflexion.

Ouvrages

- BELLO Walden, *La démondialisation. Idées pour une nouvelle économie mondiale*, Paris, Ed. du Rocher, 2011.
- CALAME Pierre, *Essai sur l'œconomie*, Paris, Editions Charles Léopold Mayer, 2009.
- DAVEZIES Laurent, *La République et ses territoires : la circulation invisible des richesses*, Paris, Le Seuil, 2008.
- DRAPERI Jean-François, *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie*, Paris, Dunod, 2011.
- FREMEAUX Philippe, *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Paris, Les Petits matins/ Alternatives Economiques, 2011.
- GUMUCHIAN H. et PECQUEUR B., *La ressource territoriale*, Paris, Anthropos/Economica, 2007.
- HATZFELD Marc, *Tisser le lien social. Guide méthodologique et pratique des Régies de Quartier*, Paris, Editions du CNLRQ, 2002.
- JACKSON Tim, *Prosperité sans croissance*, Bruxelles, De Boeck, 2010.
- MERTENS Sybille, *La gestion des entreprises sociales*, Liège, Edipro, 2010.
- MORIN Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF Editeur, 1990.
- PECQUEUR Bernard, *Le développement local*, Paris, Syros, 2001.

Rapports, études, articles, etc.

- Centre Ressource du Développement Durable, *Manifeste pour une économie qui revitalise le territoire*, Loos-en-Gohelle, CERDD, mai 2011.
- Collectif Le Ressort, « Vers une relocalisation démocratique », dans *La Libre Belgique*, 29 mars 2012.
- DEFOURNY Jacques et DEVELTERE Patrick, « Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud », dans DEFOURNY, DEVELTERE et FONTE-

NEAU (éd.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, De Boeck, 1999, pp. 25-50.

- DEMOUSTIER Danièle, « L'économie sociale et solidaire et le développement local », dans CHOPART J.-N., NEYRET G. et RAULT D. (dir.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte, 2006, pp. 115-132.
- DEMOUSTIER Danièle, « Economie sociale et solidaire et régulation territoriale. Etude sur quatre zones d'emploi en Rhône-Alpes », dans *Géographie, Economie, Société*, vol. 12, n°1, 2010.
- DINET Michel, « Les collectivités et leurs partenaires doivent faire le pari de l'intelligence partagée », dans *Quel rôle pour les collectivités ?*, Le Courrier des maires et des élus locaux, septembre 2012, p. 17.
- ESEAC, *Etude de quatre zones d'emploi en Rhône-Alpes*, Grenoble, SGAR-DIIESES, 2008.
- FREMEAUX Philippe, « Relocalisation, la panacée anticrise ? », dans *L'état de la mondialisation*, hors-série Alternatives Internationales, n° 10, janvier 2012.
- JULIEN François, « Conférence sur l'efficacité », dans *La philosophie inquiétée par la pensée chinoise*, Paris, Seuil, 2009.
- Le Courrier des maires et des élus locaux et France Active, *Quel rôle pour les collectivités ?*, cahier pratique « Documents », septembre 2012.
- La Revue Nouvelle, dossier « Des territoires en projet(s) », n° 5-6, mai-juin 2012.
- LEVESQUE Benoît, « Crises et innovation sociale », dans *La Revue Nouvelle*, n° 5-6, mai-juin 2012.
- Mouvement Ouvrier Chrétien, « L'odyssée de l'espace. La 90^e semaine sociale du Mouvement ouvrier chrétien », dans *Les Hors-Série de Politique*, numéro HS20, octobre 2012.
- PECQUEUR Bernard et ITÇAINA Xabier, « Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? », dans *RECMA*, n° 325, juillet 2012, pp. 48-64.
- RECMA, « Economie sociale et territoires », n° 296, mai 2005.
- SAW-B, *Initiatives citoyennes, l'économie sociale de demain ?*, étude annuelle, Monceau-Sur-Sambre, SAW-B, 2010.
- SAW-B, *Coopératives, un modèle tout terrien*, étude annuelle, Monceau-Sur-Sambre, SAW-B, 2011.
- TESOLIN Giorgio, « Entreprendre en milieu rural », dans *La Revue Nouvelle*, n° 5-6, mai-juin 2012, pp. 49-54.



- VAILLANCOURT Yves, *Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale dans la coproduction et la coconstruction des politiques publiques*, Québec, Université du Québec en Outaouais/CRISES, janvier 2008.
- ## Sites web
- Acteurs pour une économie solidaire – Nord-Pas-de-Calais (France) : www.apes-npdc.org
 - AVISE, ingénierie et services pour entreprendre autrement (France) : www.avise.org
 - Conférence Permanente du Développement Territorial (Wallonie) : www.cpdw.wallonie.be
 - La fédération Coorace (France) : www.coorace.org
 - Le Labo de l'économie sociale et solidaire (France) : www.lalabo-ess.org
 - Les articulateurs : www.articulateurs.org
 - L'observatoire de l'économie sociale (France/Belgique) : www.observatoire-es.be
 - Réseau des collectivités territoriales pour l'économie solidaire (France) : www.rtes.fr
 - Réseau européen des villes et régions de l'économie sociale (Europe) : www.revesnetwork.eu
- ## ANNEXE
-

- VAILLANCOURT Yves, *Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale dans la coproduction et la coconstruction des politiques publiques*, Québec, Université du Québec en Outaouais/CRISES, janvier 2008.

Sites web

- Acteurs pour une économie solidaire – Nord-Pas-de-Calais (France) : www.apes-npdc.org
- AVISE, ingénierie et services pour entreprendre autrement (France) : www.avise.org
- Conférence Permanente du Développement Territorial (Wallonie) : www.cpd.t.wallonie.be
- La fédération Coorace (France) : www.coorace.org
- Le Labo de l'économie sociale et solidaire (France) : www.lalabo-ess.org
- Les articulateurs : www.articulateurs.org
- L'observatoire de l'économie sociale (France/Belgique) : www.observatoire-es.be
- Réseau des collectivités territoriales pour l'économie solidaire (France) : www.rtes.fr
- Réseau européen des villes et régions de l'économie sociale (Europe) : www.revesnetwork.eu

ANNEXE

- VAILLANCOURT Yves, *Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale dans la coproduction et la coconstruction des politiques publiques*, Québec, Université du Québec en Outaouais/CRISES, janvier 2008.
- ## Sites web
- Acteurs pour une économie solidaire – Nord-Pas-de-Calais (France) : www.apes-npdc.org
 - AVISE, ingénierie et services pour entreprendre autrement (France) : www.avise.org
 - Conférence Permanente du Développement Territorial (Wallonie) : www.cpd.t.wallonie.be
 - La fédération Coorace (France) : www.coorace.org
 - Le Labo de l'économie sociale et solidaire (France) : www.lalabo-ess.org
 - Les articulateurs : www.articulateurs.org
 - L'observatoire de l'économie sociale (France/Belgique) : www.observatoire-es.be
 - Réseau des collectivités territoriales pour l'économie solidaire (France) : www.rtes.fr
 - Réseau européen des villes et régions de l'économie sociale (Europe) : www.revesnetwork.eu
- ## ANNEXE
-

- VAILLANCOURT Yves, *Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale dans la coproduction et la coconstruction des politiques publiques*, Québec, Université du Québec en Outaouais/CRISES, janvier 2008.

Sites web

- Acteurs pour une économie solidaire – Nord-Pas-de-Calais (France) : www.apes-npdc.org
- AVISE, ingénierie et services pour entreprendre autrement (France) : www.avise.org
- Conférence Permanente du Développement Territorial (Wallonie) : www.cpd.t.wallonie.be
- La fédération Coorace (France) : www.coorace.org
- Le Labo de l'économie sociale et solidaire (France) : www.lalabo-ess.org
- Les articulateurs : www.articulateurs.org
- L'observatoire de l'économie sociale (France/Belgique) : www.observatoire-es.be
- Réseau des collectivités territoriales pour l'économie solidaire (France) : www.rtes.fr
- Réseau européen des villes et régions de l'économie sociale (Europe) : www.revesnetwork.eu

ANNEXE

LES CINQ DIMENSIONS DU TERRITOIRE

Les cinq dimensions du territoire peuvent se décliner en une série de questions (non exhaustives) à se poser par chaque entreprise. Mais attention au fait que la démarche doit être adaptée à chacune d'entre elles et doit s'inscrire dans une démarche porteuse de sens. Sens qu'il convient de déterminer, avant, durant et après l'utilisation d'un tel outil. SAW-B peut d'ailleurs vous y aider si vous le souhaitez.

Notre territoire comme espace d'organisation ou notre environnement pratique

Le définir :

- D'où viennent les travailleurs de l'entreprise ?
- D'où viennent les fournisseurs ?
- Où se situent les partenaires avec lesquels notre entreprise travaille le plus ?

Le construire, le développer :

- Notre entreprise a-t-elle déjà répertorié toutes les structures qui travaillent sur les mêmes thématiques qu'elle dans la commune ? Dans un rayon de 20 km ?
- Le même travail a-t-il été effectué pour les fournisseurs ?
- Les critères sur lesquels porte le choix des fournisseurs tiennent-ils compte de leur appartenance au territoire (si cela s'avère pertinent) ?
- Y'a-t-il une politique en terme d'éloignement maximum des travailleurs ?

Notre territoire comme espace écologique ou notre environnement naturel

Le définir :

- Quelles sont les caractéristiques naturelles majeures de notre territoire, de notre commune ? Zone rurale/urbaine, reliefs, etc.
- Quelles sont les ressources « naturelles » de notre territoire (beauté des paysages, bois, agriculture, réserves naturelles, patrimoine, canaux, etc.)
- Quelles sont les faiblesses naturelles de notre territoire (pollution, déchets, etc.)

Le construire, le développer :

- Comment les ressources de notre territoire peuvent-elles servir notre projet ?
- Quelles réponses notre entreprise peut-elle apporter face aux faiblesses du territoire ?
- Ces faiblesses ne peuvent-elles pas être vues comme des « ressources » ?

Notre territoire comme espace social ou notre environnement citoyen

Le définir :

- Qui sont les citoyens de notre territoire ?
Ou pouvons-nous trouver ces informations ?
 - Personnes âgées, jeunes ?
 - Personnes aisées, précarisées ?
 - Travailleurs, demandeurs d'emploi, bénévoles ?
 - Familles, personnes seules, couples sans enfants ?
 - Etc.
- Quels sont les besoins exprimés par les citoyens de notre territoire ?
Quelles sont les réponses qui y sont données ?



Le construire, le développer :

- Comment impliquer les citoyens (clients ou pas) de notre territoire dans notre projet ? Sont-ils demandeurs ? Nous connaissent-ils bien ?
- Comment dépasser le seul rôle de « client » pour en faire des réelles parties prenantes de notre entreprise ?
- Que pourraient-ils apporter à notre projet ? Bénévolat ? Epargne ? Dons ? Connaissance ? Réseau ?
- Que pouvons-nous apporter comme réponses aux demandes non satisfaites des citoyens de notre territoire ?

Notre territoire comme espace de pouvoir ou notre environnement politique et administratif

Le définir :

- Qui sont les pouvoirs politiques/administrations avec lesquelles nous sommes en lien ou qui ont en charge les thématiques sur lesquelles notre entreprise est active ?
- Quelles sont leurs politiques, leur vision, leur programme ? Où trouver ces informations ?
- Quels sont leurs moyens ?
- Nous connaissent-ils bien ? Les avons-nous déjà rencontrés ?
- De quel type sont nos relations avec eux ?

Le construire, le développer :

- Quelles sont les moyens de mieux faire connaître notre projet/nos actions auprès des pouvoirs politiques territoriaux ? Et inversement, comment travailler à une meilleure connaissance des pouvoirs politiques locaux par les travailleurs ? (Journée portes ouvertes, invitation spécifique, interpellations diverses, etc.)
- Comment faire de nos élus de réels partenaires et parties prenantes du projet ? Prise de participation ? Membres de l'ASBL ? Projets communs ?
- Quels sont leurs projets ? Et comment pouvons nous y participer ?
- Quelles sont les balises à mettre en place pour éviter de tomber dans une relation d'instrumentalisation des uns ou des autres ? Comment créer une

réelle relation win-win avec eux pour, ensemble, travailler au développement économique et social du territoire ?

Notre territoire comme espace identitaire ou notre environnement culturel

Le définir :

- Quelle est l'identité de notre territoire ? Son histoire ? Sa culture ? Ses fêtes ?
- Quels sont les points forts de cette identité ? (identité positive)
- Quels en sont les points faibles ? (identité négative)
- Quels sont les acteurs qui participent à créer l'identité culturelle du territoire ? Ou qui sont les acteurs culturels (au sens large) ?

Le construire, le développer :

- Comment notre entreprise peut-elle contribuer à renforcer l'identité positive du territoire ? Ou à transformer les caractéristiques « négatives » en ressources, en forces ?
- Comment notre entreprise peut-elle « utiliser » l'identité culturelle du territoire pour servir son projet ?



L'année 2012 a été marquée par de nombreuses actualités pour l'économie sociale. L'une d'entre elles en particulier a retenu notre attention : les élections communales. Celles-ci sont une occasion unique pour interroger l'état de notre démocratie et du développement local et, de manière plus précise, les liens qu'entretiennent les entreprises sociales avec leur territoire.

Cette étude poursuit plusieurs objectifs. Le premier est de susciter l'intérêt des entreprises sociales et de toutes leurs parties prenantes, y compris les pouvoirs politiques, sur le concept de « territoire ». Elle démontre que s'il peut paraître, de prime abord, difficile à comprendre et à appréhender, le territoire se révèle être une porte d'entrée passionnante. Loin de se limiter au seul espace géographique de l'entreprise, il permet, au travers de ses différentes dimensions, d'aborder sous un angle nouveau des questions essentielles.

Au-delà du simple intérêt, cette étude souhaite donner envie aux lecteurs de s'emparer pleinement de la réflexion. En partant d'expériences concrètes, elle leur propose des pistes pour cerner les potentiels et les limites de l'approche territoriale. Elle met aussi en évidence certaines conditions nécessaires à un développement territorial intégré et durable. Enfin, elle démontre que l'ancrage territorial est avant tout quelque chose qui se vit et se construit.

Les dossiers de **l'économie sociale**