

## **La coopération : Une étape ou un substitut au changement de taille ?**

### **Analyse de quelques pratiques de coopération d'établissements de l'économie sociale et solidaire**

**Véronique MANGEOT, CRESS Nord-Pas de Calais**

**Laurence DUFLOU, CRESS Nord-Pas de Calais**

#### **Résumé**

*Fin 2011, la CRESS NPC approche et analyse 6 cas de coopération impulsées par des établissements de l'ESS et impliquant dans certains cas des structures hors ESS du privé et du public. Assises au niveau local, régional ou transfrontalier, les coopérations s'inscrivent pour les établissements qui s'y engagent dans une logique « gagnant-gagnant ». Implantés en région Nord – Pas de Calais et en région Wallonne (Belgique), ces établissements activent des relations informelles ou formelles pour vaincre des obstacles pouvant impacter leur pérennité, contraindre leur développement ou limiter leur capacité à innover. Que ces coopérations se traduisent ou pas par la création d'une entité, l'article pointe la spécificité de chaque démarche de coopération et la diversité des paramètres et facteurs endogènes et exogènes en jeu. Au-delà des questions relatives à la mise en œuvre de ces coopérations, l'analyse de CRESS NPC débouche sur quelques problématiques rencontrées par l'économie sociale et solidaire, telles les fonds propres, l'utilité sociale et le statut juridique*

En apportant une réponse mutualisée à leurs besoins impérieux d'être protégés en cas de mauvaise santé, des ouvriers du 19<sup>e</sup> siècle ont fait naître en Europe les premières organisations de l'économie sociale. Aujourd'hui, au sein de deux régions frontalières du Nord de l'Europe (Wallonie et Nord-Pas de Calais), 15 921 établissements de l'économie sociale et solidaire emploient plus de 251 000 salariés. Ces établissements ont en Wallonie, un effectif moyen de 19,08 salariés et en Nord-Pas de Calais, un effectif moyen de 13,9 salariés. Implantés en territoires ruraux comme urbains, ces établissements associatifs, mutualistes ou coopératifs génèrent dans le cadre de leurs actions, des contacts entre leurs usagers, salariés et militants. Ils maillent ainsi les territoires et touchent, de près ou de loin, l'ensemble des populations et institutions locales.

Les pouvoirs publics, qui ont pris progressivement conscience de la contribution des établissements de l'économie sociale et solidaire à la cohésion sociale et au développement économique des territoires, ont soutenu durant ces dernières décennies cette forme d'économie. Depuis la signature du premier Plan Régional de l'Economie Sociale et Solidaire français, le Conseil Régional Nord-Pas de Calais soutient l'économie sociale et solidaire (E.S.S.) dans le cadre d'un schéma régional de développement économique. En Wallonie, un décret spécifique à l'économie

## D.E.S.I.R. Développement de l'Economie Sociale Inter Régional

sociale a été adopté en 2006 par le Parlement wallon et dont les arrêtés d'application datent de fin 2009.

Conformément aux autres régions de France et de Belgique, le poids des associations dans l'économie sociale et solidaire est conséquent : celles-ci représentent 88% des établissements employeurs et 90% des salariés de l'économie sociale et solidaire frontalière. En nombre, il s'agit de la composante la plus importante de l'E.S.S. dont le dynamisme fait progresser l'économie sociale et solidaire dans son ensemble et ceci dans un contexte de plus en plus difficile : la réforme des services publics (Réforme Générale des Politiques Publiques) et le transfert de compétences de l'Etat vers les collectivités territoriales introduisent une complexité de l'environnement juridique autour des collaborations avec la puissance publique. L'incertitude régnant sur les modalités de conventionnement relatives aux subventions publiques, la qualité des relations entre les associations et leurs interlocuteurs publics est profondément altérée.


De surcroît, les dernières dispositions législatives nationales et européennes introduisent une compétition accrue entre les associations et de plus en plus souvent avec le secteur lucratif. Les liens entre les associations et la puissance publique se transforment pour s'inscrire dans des relations de donneurs d'ordres à prestataires. Cette logique déjà mise à l'œuvre dans certains champs d'activité (formation, éducation populaire, animation de quartier, tourisme social...) est annoncée comme pouvant être, demain, la réalité dans d'autres domaines d'intervention (par exemple dans les secteurs sanitaire, social, socio-judiciaire, insertion...).

Les fonds publics dédiés à la solidarité diminuant au profit d'une logique de « commande publique », les nuances entre les établissements privés, lucratifs et non lucratifs ne sont plus reconnues. La puissance publique tend à faire l'impasse sur les besoins de financements structurels et pérennes d'un grand nombre d'associations. Aussi, elles sont confrontées de façon brutale à la solvabilité des services qu'elles fournissent aux populations.

Une démarche prospective partagée avec les établissements de l'économie sociale et solidaire, menée en 2009 dans le cadre du programme transfrontalier animé par la CRESS et ConcertES, son homologue wallon, a mis en lumière le caractère primordial du renforcement des capacités des établissements du secteur associatif à coopérer avec d'autres organisations appartenant souvent aux différentes familles de l'E.S.S.. En effet, la consolidation et le développement des associations passent par le renforcement des mutualisations de pratiques, savoir-faire et outils, par la poursuite de la qualification des bénévoles et salariés et par des réponses aux besoins de financements. Elle passe également par l'activation de nouveaux partenariats avec des établissements d'autres familles juridiques de l'ESS. Ces démarches de coopérations peuvent aboutir au changement de taille des établissements concernés ou au contraire permettre les mêmes avantages sans changement de taille.

Conscients de cette nécessité, les établissements sollicitent les dispositifs existants pour accompagner leur mutation. En 2009, un établissement sur six ayant émergé au Dispositif Local d'Accompagnement en région Nord-Pas de Calais, a bénéficié d'un appui sur le volet mutualisation (soit 37 établissements). Le Dispositif Local d'Accompagnement propose un accompagnement aux établissements, (associations, coopératives, structures d'insertion,...) développant des activités et services d'utilité sociale, dans leur démarche de consolidation et de développement.

Aussi, en 2011, la CRESS Nord-Pas de Calais a décidé de mobiliser son observatoire sur une étude transfrontalière pour décrire quelques exemples de coopérations et amorcer une analyse. Bien que le contexte économique et financier n'en finisse pas d'accélérer le processus de concentration à l'œuvre dans les grands groupes de l'économie sociale, les pratiques étudiées dans le cadre de cette



étude, ne relèvent pas du domaine de la fusion d'établissements. Elles n'impliquent pas la dissolution des établissements absorbés et le transfert de patrimoine à l'établissement absorbant. Le regard est porté sur la coopération, qui permet à chaque établissement partenaire de co-construire un projet dans une logique « gagnant-gagnant ». Aussi, dans cette communication, le terme coopération englobe l'ensemble des relations formelles comme informelles allant de l'échange d'informations à la mise en commun de moyens entre établissements. Ils usent de ces pratiques devenues courantes, pour vaincre des obstacles liés à leur taille limitée impactant leur pérennité, contraignant leur développement ou leur capacité à innover.

## I. Les 6 études de cas

La CRESS a étudié 6 cas de coopération regroupés autour de deux focales : l'une présente des coopérations plus réactives et préservatrices, l'autre des coopérations plus pro actives et créatrices de nouvelles perspectives de développement.

Ces deux focales constituent les deux parties de ce chapitre intitulées comme suit :

- Coopérer pour pérenniser des services, structures et emplois.
- Coopérer pour répondre à de nouveaux services.


## 1. Coopérer pour pérenniser des services, structures et emplois

Face aux résultats à atteindre, aux appels d'offres à honorer et face à la concurrence toujours plus vive, de nombreux acteurs de l'E.S.S. évoquent un manque de temps et de moyens pour se rencontrer. Pourtant, rechercher des moyens efficaces pour défendre son objet social nécessite de dépasser cette tendance au repli sur soi et de dégager des marges d'investissement immatériel. Nous verrons à travers 3 exemples, comment des établissements y parviennent en coopérant soit dans un cadre informel, n'impliquant aucune structuration contractualisée entre les établissements partenaires, soit dans un cadre formel, en créant une entité juridique en charge de l'animation du regroupement.

### 1.1. Une coopération hors cadre statutaire : le club de dirigeants et professionnels d'insertion (Nord-Pas de Calais)

#### a) Le contexte et le projet

Les associations intermédiaires sont confrontées à l'évolution de leur cadre juridique, à l'évolution de leur rôle dans l'insertion professionnelle et à un fonctionnement complexe. Pour affronter, plus sereinement, ces aspects, 6 associations intermédiaires implantées dans une zone, marquée par un passé minier, ont créé, sous l'impulsion de certaines d'entre elles, un club d'associations intermédiaires. Par ce biais, les dirigeants ou les professionnels en charge d'insertion des 6 associations se réunissent et travaillent ensemble, une fois tous les deux mois, des thématiques communes à tous. L'objet des réunions est d'échanger des informations et des pratiques entre



associations intermédiaires et de débattre d'enjeux tels la formation, le positionnement sur les marchés publics ou encore les évolutions législatives.

#### **b) La gouvernance**

Le club n'a pas de statut. Il s'agit d'un collectif de professionnels qui, fort de ses débats, impulse le développement d'actions collectives, dans le respect de leurs missions professionnelles (ex : les ateliers et sessions de formation commune). Il s'agit en quelque sorte d'une association de fait. Le collectif s'appuie uniquement sur la bonne volonté de ses composantes, aucune obligation ni devoir ne régit son fonctionnement dans cette première phase d'organisation.

#### **c) La gestion**

Les associations intermédiaires organisent et animent les réunions à tour de rôle. A ce jour, les directeurs et salariés permanents participent à l'animation des réunions du club. Une charte du club est en cours d'adoption par ses membres. Elle prévoit, dans l'intérêt du collectif, d'une part, l'investissement d'un ou deux professionnels de chaque établissement dans les activités du club et d'autre part, le partage de bonnes pratiques.

#### **d) Les impacts**


Le club a contribué à optimiser le fonctionnement des associations. Il a, notamment, permis la conception d'une session de formation mutualisée adaptée aux besoins des salariés accueillis, ce qui devrait se traduire par un accueil et un accompagnement de meilleure qualité des personnes en parcours d'insertion. Il a également contribué à construire une réponse commune à un marché public émis par une collectivité territoriale.

Enfin, grâce aux temps d'échanges du club, les dirigeants et les professionnels d'insertion ont établis entre eux une relation de confiance. Le club a permis de poser les bases d'une concurrence intelligente, non agressive entre les associations intermédiaires. Aujourd'hui, il permet d'imaginer une parole collective pour interpeller demain les partenaires institutionnels, financiers, et autres structures de l'insertion par l'activité économique.

### **1.2. Une coopération structurée par des mutualisations : le Groupement Economique Solidaire Sambre Avesnois (Nord-Pas de Calais)**

#### **a) Le contexte et le projet**

Dans une zone rurale au tissu associatif morcelé, faible économiquement, et n'ayant que très peu de poids au niveau de la dynamique locale, 4 associations se sont regroupées sous la forme d'un groupement économique solidaire en 2010 (cf. encadré GES). Le groupement comprend 5 associations. A ce jour, 4 établissements adhèrent à un 5<sup>ème</sup> établissement « chapeau ».



**GESSA** : Association Groupement  
Economique Solidaire Sambre  
Avesnois

**AGIE** : Association de  
Gestion et d'Innovation  
par l'Insertion  
Economique

**Proxim'Services** :  
Association d'aide à  
la personne

**Vital Services** :  
Association de services à  
la personne

**Vital Services Mobilité** :  
Association d'aide à la  
mobilité (transport  
occasionnel,  
renseignement, bilan

Les fonctions mutualisées au sein du GESSA sont la direction générale, la direction des ressources humaines, la comptabilité et le secrétariat. Les établissements acceptent par délégation un bouleversement de l'organigramme. Pour autant le GESSA ne remplace pas les Présidences. Il n'endosse pas les responsabilités liées à la fonction d'employeur. Le GESSA permet aux établissements adhérents de prendre de la hauteur sur les aspects recherche et développement, de mieux maîtriser la gestion du personnel (formation, recrutement), et d'optimiser la comptabilité.

## b) La gouvernance

Le conseil d'administration du GESSA se compose de 12 sièges. En effet, les quatre associations fondatrices du GESSA disposent chacune de 3 sièges. Chaque association nomme 3 membres de son choix, généralement des membres de son bureau. Le cumul des mandats est interdit au sein de l'instance.


Actuellement, la composition du conseil d'administration du GESSA est le cumul des conseils d'administration dans leur intégralité, des 4 associations adhérentes. Les décisions propres à chaque association sont votées uniquement par ses membres, mais les débats sont ouverts à l'ensemble des membres. Les préoccupations, orientations, projets de chaque établissement du groupe sont partagés avec l'ensemble des membres du GESSA. Cet aspect permet une transparence entre établissements partenaires et un partage du fonctionnement, des difficultés et projets de développement, sans toucher à l'autonomie de chacune des associations.

Le GESSA pense une stratégie pour l'ensemble du groupe. Puis, il la formalise individuellement avec chaque établissement adhérent.

En l'état, si un nouvel établissement adhère au GESSA, il dispose d'un siège au conseil d'administration du GESSA et subit une perte d'autonomie sur ses décisions quotidiennes. Si cet établissement sollicite une dérogation pour l'octroi de 2 ou 3 sièges au GESSA et que le conseil d'administration du GESSA accepte, il acquiert alors une représentation identique à celle des membres fondateurs. Dès lors, une modification des statuts du GESSA doit être réalisée.

## c) La gestion

L'adhésion d'une association se formalise par le versement d'une cotisation, de 500€ pour chaque adhérent et la signature d'une convention de répartition des frais. Le montant de chaque convention est voté annuellement par le conseil d'administration de chaque association et celui du



GESSA. La répartition des frais s'opère sur la base d'un prévisionnel, défini à partir d'un compte de résultat et des projets en cours. Il est régularisé à l'euro près en fin d'année.

La contribution apportée par les membres permet notamment la rémunération des 6 salariés de l'association GESSA : un délégué général, une directrice des ressources humaines, un service comptable, un secrétariat.

Cette structuration impacte la répartition des compétences. Elle permet à l'équipe salariés de chaque association de se concentrer sur la gestion au quotidien de la structure et à l'équipe salariés du GESSA de penser et structurer la stratégie de pérennisation et de développement du groupe et indirectement de chaque structure membre. En regroupant les fonctions cadres des associations, le GESSA s'oriente vers un groupement d'employeurs. Il devient l'organe de pilotage stratégique de ses membres.

#### **d) Les impacts**

Cette coopération étroite a permis d'enrayer la précarité des emplois au sein du groupe. Le GESSA a contribué d'une part, à la pérennisation des emplois et à l'amélioration des conditions d'emplois. Les contrats signés sont, hors contrats aidés, des CDI, à temps plein, ou avec un volume horaire supérieur au mi-temps, pour la grande majorité des salariés des différentes structures du groupe. Au 31 décembre 2010, le GESSA comptait 236 postes de travail représentant 173 équivalents temps plein. Cet aspect, sur un territoire marqué économiquement et socialement est non négligeable.

La coopération contribue à des services de meilleure qualité. Des produits adaptés au besoin de diverses populations ont été créés (des plateaux repas pour des personnes diabétiques, ayant des problèmes de cholestérol ou encore de tension). Le développement d'une fonction recherche et développement a permis l'inscription du groupe dans une démarche globale de développement durable. Une philosophie qui s'illustre par la prise en compte des besoins de l'ensemble des populations du territoire et par des pratiques respectueuses de l'environnement.

Enfin, la coopération renforce le maillage territorial et la visibilité des emplois et des services de l'ensemblier d'établissements auprès de la puissance publique. Le groupement se positionne comme l'interlocuteur unique des partenaires extérieurs. Par ses emplois et ses activités, il est désormais un acteur économique de poids sur le territoire.

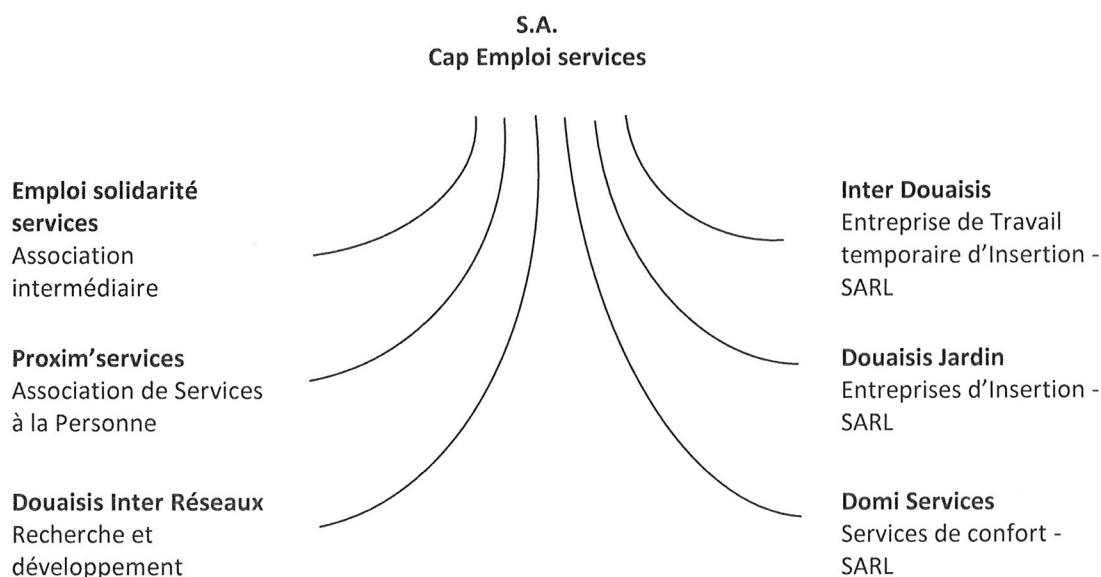
### **1.3. Une coopération structurée autour d'une nouvelle entité : le Groupe d'Economie Solidaire *CAP Emploi Services de Douai*. (Nord-Pas de Calais)**

#### **a) Le contexte et le projet**

La fédération Coorace œuvre en faveur de l'accès à l'emploi pour tous à travers l'offre concrète de ses structures adhérentes, principalement des associations intermédiaires. Dès 1992, elle développe la création d'organismes de services à la personne afin de favoriser le développement de passerelles vers un emploi durable pour les salariés en fin de parcours d'insertion. En continuité avec cet objectif promu par la fédération Coorace, les GES (Groupes Economiques Solidaires) sont donc nés, ici et là, en France, d'une démarche volontaire et pragmatique de plusieurs structures adhérentes du Coorace. Ce qui fut le cas pour le GES Cap Emploi Services dans le Douaisis.

La première association intermédiaire du Douaisis, créée en 1987, et une association de services à la personne se retrouvent dans les années 2000 pour réfléchir ensemble aux moyens

permettant de trouver des débouchés professionnels aux personnes en insertion tout en s'adaptant aux nouvelles dispositions de l'époque en matière d'insertion. La réflexion et les idées ne manquent pas, et après quelques études de cabinets-conseils, notamment sur les questions de fiscalité, le groupe CAP Emploi Services naît en 2004 sous le statut d'une Société Anonyme. Ce groupement comprend 7 structures. A ce jour, 6 établissements adhèrent à un 7<sup>ème</sup> établissement « chapeau ».



Le GES intervient essentiellement sur un des territoires infrarégionaux du Nord-Pas de Calais : l'arrondissement du Douaisis. Ses structures, au nombre de 7 aujourd'hui, développent des services dans le secteur des services à la personne, des espaces verts, du nettoyage, du bâtiment, du commerce et du transport. En assurant des prestations de services pour ses structures membres et la cohérence des parcours des personnes via un accompagnement intensif des personnes en insertion, le GES remplit une fonction d'animation et de coordination dans l'organisation du groupe et ambitionne de participer au développement du territoire au sein duquel il est implanté.

## b) La gouvernance

Cap Emploi Services S.A est une holding régie par une Société Anonyme à directoire et conseil de surveillance bénévole. Les actionnaires de la SA sont les associations fondatrices et membres du groupe. Les membres bénévoles du conseil de surveillance, chargé de la mise en œuvre de la stratégie du groupe, sont les présidents bénévoles des structures qui composent le GES, dont l'un d'eux est président du conseil de surveillance. Le Directoire, nommé par le conseil de surveillance, est chargé de mettre en œuvre la politique définie par l'assemblée générale. La gouvernance unifiée du GES Cap Emploi Services témoigne de la passerelle entre les 6 structures. Mais, chaque structure garde ses propres instances de gouvernance et de dialogue social.

### c) La gestion

Le GES est une holding organisée en société anonyme qui, du fait de son objet et de la composition de ses actionnaires issus de l'économie sociale et solidaire n'a pas vocation à faire des bénéfices ni à distribuer des dividendes.

Quatre établissements étant fiscalisés, Le GES et ses établissements ont signé avec l'administration fiscale une convention d'intégration fiscale. Le GES mutualise ainsi les produits et les pertes des 4 établissements concernés et procède aux déclarations fiscales globalisées.

Grâce aux cotisations des établissements membres, le GES emploie 3 salariés en équivalent temps plein (1 Délégué Général, 1 Directeur délégué et 1 responsable administration et financier).

### d) Les impacts

Les économies d'échelles réalisées par la constitution du groupe ont permis le développement d'une réflexion stratégique par secteur d'activité.

De plus, reconnu pour son savoir-faire dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi, le groupe dispose de résultats honorables en matière de sortie du parcours d'insertion. En effet, dans un secteur géographique où sévit un taux de chômage à hauteur de 14%, la moitié des personnes suivies par les établissements du groupe parviennent à un emploi stable ou une solution de sortie.

Les employeurs des personnes en fin de parcours d'insertion sont les entreprises ou associations de services à la personne du GES ainsi que des entreprises et associations hors du GES. Mais chaque emploi pérennisé au sein d'une structure du GES permet la fidélisation des clients grâce à un rapport satisfaisant entre le client et le salarié dont l'emploi a été pérennisé.

Bien qu'étant constitué en S.A., le GES est garant des valeurs de l'ESS. Ceci est illustré par plusieurs choix :

- Le pôle associatif détient le capital du GES.
- Le président d'une des associations intermédiaires est président bénévole du conseil de surveillance.
- Le GES ne distribue pas de dividendes.

## 2. Coopérer pour répondre à de nouveaux besoins

Nous présentons ici 3 coopérations permettant l'expérimentation d'un nouveau service, l'émergence d'un nouveau métier ou la structuration d'une nouvelle filière. Dans un contexte local en Nord-Pas de Calais, régional en Wallonie ou en contexte transfrontalier franco-belge, ces 3 cas de coopérations témoignent d'une démarche offensive concernant des associations, des mutuelles, des coopératives mais également des organismes publics. Leur coopération a pour objet de faire évoluer les services produits au regard des évolutions des besoins des populations ou de la demande de la puissance publique.

### 2.1. L'expérimentation d'un service de prévention santé appuyé à l'Europe dans le cadre d'un partenariat transfrontalier (Nord-Pas de Calais - Belgique)





## a) Le contexte et le projet

Lors d'un colloque international, la présentation d'une expérience canadienne en matière de santé a suscité l'intérêt d'une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) active dans le domaine. En 2009, le projet « Dis-moi ton truc » visant à rompre des situations d'isolement pouvant impliquer des problématiques sanitaires est mis en œuvre par cette même SCIC et 4 associations françaises et belges du domaine de la santé. Cette expérimentation s'est effectuée dans la zone transfrontalière du Nord-Pas de Calais et de la Belgique, au sein de quartiers fragiles sur les plans socio-économique, socio-culturel et socio-éducatif. Des temps d'échanges transfrontaliers entre habitants, bénévoles et professionnels de ces quartiers dits «sensibles» se sont opérés autour de la réalisation de «capsules» audio sur des thèmes relatifs à la santé.

## b) La gouvernance

Cette expérimentation s'est réalisée grâce à l'investissement technique de 5 établissements du domaine de la santé et aux soutiens financiers des services préventions de deux mutuelles l'une française et l'autre belge, de la Commission Communautaire française et de l'Europe. Des conventions de partenariats, d'usage dans le cadre de programmes européens, ont permis de cadrer les liens entre les différents partenaires. Des comités de pilotage orientent les interventions sur le terrain.

## c) La gestion

Le projet était orchestré sur le terrain par un partenariat de 5 structures implantées dans la zone d'expérimentation. Leur implication quotidienne auprès des populations des quartiers a été l'élément clé de la mobilisation des habitants et des bénévoles. L'appui des professionnels a garanti l'émergence et la valorisation des savoirs faire des habitants. Un comité de pilotage composé des financeurs et de la SCIC « à la marge » assure le suivi du projet.

## d) Les impacts

L'idée canadienne reprise et adaptée dans le cadre de cette expérimentation a permis de véhiculer des savoir-faire en matière de santé utiles à l'amélioration du quotidien de la population : il a permis aux populations mobilisées, de sortir de l'isolement en se rencontrant, d'échanger leurs difficultés, de transmettre leurs astuces quotidiennes pour mieux vivre et d'analyser le lien entre environnement social et santé. Il met en lumière l'importance de la mise en réseau et les impacts positifs de programmes d'incitations aux échanges.

Le projet a permis également des contacts entre une mutuelle belge et une mutuelle française sur un même objet : le financement d'action de prévention santé.

## 2.2 Un partenariat privé-public débouchant sur une innovation professionnelle (Nord-Pas de Calais)

### a) Le contexte et le projet

Dans les années 2000, le monde hospitalier et le tissu associatif faisaient deux constats. D'une part, l'hospitalisation peut entraîner le relâchement du lien social. D'autre part, l'absence de préparation au retour à domicile peut conduire à une nouvelle hospitalisation non pour de réels besoins de santé mais par manque de prise en charge au domicile.

L'association d'Aide à Domicile en Activités Regroupées (ADAR) expérimente alors la création du métier de coordinateur Hospitalier et se fait appuyer financièrement pour l'équipement du poste.

Pour ce faire dès 2001, un étroit partenariat est amorcé entre l'ADAR, les centres hospitaliers et les cliniques de son secteur d'intervention. Ces partenaires apportent leurs compétences humaines et matérielles pour repérer les personnes hospitalisées isolées prêtes au retour à domicile et assurer leur prise en charge.

### b) La gouvernance

L'ADAR est l'employeur des 3 coordinatrices hospitalières et est garant du respect des conventions définissant leur rôle et mission au sein des établissements hospitaliers.

### c) La gestion

Des conventions annuelles de partenariat sont élaborées entre l'ADAR et les établissements hospitaliers. Elles cadrent l'intervention de la coordinatrice hospitalière auprès des services sociaux et médicaux pour préparer le retour des personnes hospitalisées au domicile. Ces conventions ne sont donc pas d'ordre financier. Les établissements hospitaliers sollicitent l'ADAR lorsque des personnes isolées hospitalisées nécessitent une prise en charge.

Le nouveau service est financé sur les fonds propres de l'ADAR. Pour la création du 3<sup>e</sup> poste, l'ADAR a touché une subvention de 21 000 € de la Caisse Régionale de l'Assurance Maladie (CRAM).

### d) Les impacts

Le partenariat initié par l'ADAR a débouché sur une innovation professionnelle en créant un service de suivi des personnes âgées isolées en milieu hospitalier pour faciliter leur retour à domicile en toute sécurité. Il a permis de formaliser une fiche de poste type à cet effet.

Aujourd'hui 3 coordinatrices hospitalières ont vocation à faire le lien entre le patient hospitalisé, sa famille, son aide et le responsable du secteur pour assurer un retour à domicile dans les meilleures conditions. L'augmentation constante de la demande, corrélée aux sorties toujours plus rapides d'hospitalisation, nécessite une réactivité accrue de l'équipe des coordinatrices hospitalières. Depuis 2008, elles assurent, en moyenne, le suivi de 200 personnes par mois.

Cette activité permet une reconnaissance de l'association par le milieu hospitalier. Une des cliniques a sollicité l'association pour devenir membre de son CRUQ (Commission des Relations avec les Usagers et de la Qualité de la prise en charge) afin d'y représenter les usagers.

Ce partenariat entre association d'aide à la personne et structures hospitalières s'essaime géographiquement et s'adapte à d'autres demandes, telles les personnes en situation de handicap.



## **2.3. Une filière de réemploi de l'économie sociale en phase avec la puissance publique : (Wallonie et Région de Bruxelles)**

### **a) Le projet**

L'association Ressources est un acteur important de l'économie sociale au sein de deux régions de Belgique : La Wallonie et la région Bruxelles capitale. Elle est née en 1999 à l'initiative de 30 entreprises qui avaient besoin d'être représentées au niveau supra local.

Le premier objectif pour ces entreprises d'économie sociale actives dans la réutilisation, le recyclage et la valorisation des ressources était de pouvoir parler d'une seule voix aux diverses instances en charge de l'environnement, de la gestion des déchets. Le deuxième objectif était de professionnaliser ces métiers et de leur offrir une visibilité.

Aujourd'hui, Ressources a toujours pour objets le regroupement et l'appui des entreprises actives dans la réduction des déchets par la récupération, la réutilisation et la valorisation des ressources. L'association assure également le développement de filières de récupération et réutilisation des déchets. Elle vise la une maximisation des différents types de valorisation et favorise la visibilité du réseau.

Le contexte législatif européen incite les puissances publiques à appliquer la législation européenne en la transposant dans les lois nationales. Pour ce faire, elles se tournent vers les récupérateurs de l'économie sociale et solidaire. Aussi, en partenariat avec des collectivités et autres opérateurs de la région wallonne, le réseau a développé le projet de ressourceries en montant une plateforme intégrée de réemploi. Cette dernière propose un service novateur de collecte d'encombrants ménagers et assure leur traitement.

### **b) La gouvernance**

La diversité des secteurs d'activités et régions concernées par Ressources est représentée au conseil d'administration. Celui-ci a été à l'origine du groupe de travail où administrateurs et professionnels des établissements membres de Ressources ont conçu le projet de plate forme intégrée de réemploi. Ce projet a été débattu et validé par le conseil d'administration et par l'assemblée générale. Le Conseil d'administration en assure aujourd'hui le suivi régulier.

Les établissements adhérents à Ressources sont invités à entrer dans la démarche de la plate-forme et à participer aux réunions de travail entre professionnels.

### **c) La gestion**

Le partenariat entre Ressources et les partenaires publics est basé sur un objectif partagé quant à la gestion des déchets. Il se concrétise par des conventions pluriannuelles avec les régions de Bruxelles capitale et de Wallonie. Dans ce cadre, Ressources assure un travail de reporting en consolidant annuellement les données quantitatives et qualitatives transmises par chaque établissement adhérent au réseau. Par ailleurs, les représentants des administrations publiques se retrouvent au côté des représentants de Ressources au sein d'un comité d'accompagnement. Ce comité suit la bonne exécution des programmes-cadre des pouvoirs publics relatifs à la réutilisation.

Par ailleurs, il existe aussi des comités de pilotage qui sont garants de la réalisation d'objectifs spécifiques auxquels participent les autorités publiques.

## d) Les impacts

Ressources devient l'interlocuteur unique des pouvoirs publics au nom des 70 structures adhérentes et assure une délégation de service public quant à la réutilisation dans le cadre du volet « prévention des déchets ». En regroupant les données quantitatives et qualitatives de ses membres, le réseau Ressources répond aux demandes de la puissance publique tout en gardant son objet et valorise l'action de ses membres.

Le réseau Ressources ainsi configuré réalise une capitalisation des données permettant de traduire les tonnages de collecte réalisés, renforce les liens entre ses établissements adhérents et écoute les attentes de la population et des responsables publics afin d'offrir des services de proximité.

Ressources en tant qu'acteur de l'économie sociale et solidaire est un partenaire de la puissance publique reconnu pour améliorer la qualité du traitement des déchets sans spécialement augmenter la facture pour les pouvoirs publics.

## II. Analyse

### 1.4. Retour sur les expériences et analyse

L'étude des 6 exemples de partenariat montre le maintien de l'autonomie de chaque partenaire et pointe des caractéristiques propres aux coopérations réactives et pro actives. Et, au-delà de leur objet premier, ces coopérations induisent des résultantes, recherchées ou inventées en cours de démarche.

#### a) Une autonomie des établissements préservée

Les établissements qui participent aux coopérations conservent leur structure juridique, leur outil de production à proximité des populations et leur instance de décision. La coopération repose sur un partage ciblé d'orientations stratégiques et de moyens de mis en œuvre.


#### b) Coopération défensive ou offensive : à chaque cas, sa spécificité

- Coopérations réactives : la référence à des valeurs communes

Un des éléments clé des dynamiques de coopération précitées est le partage de valeurs communes entre les établissements de l'E.S.S. et les hommes qui les composent. La formalisation d'un réseau implique des liens étroits entre les établissements qui s'acquièrent progressivement.

Le club des dirigeants d'associations d'insertion illustre cet aspect. Dans le cadre d'une instance informelle, les établissements et leurs dirigeants ont appris à se connaître. Assurés de partager un socle de valeurs communes, les dirigeants pensent aujourd'hui à plus de structuration par le biais d'une charte, expérimentent une action collective et imaginent demain l'élaboration d'une parole collective.

Cette condition nécessaire au rapprochement des établissements, le partage de valeurs communes, transparait également dans les groupements économiques et solidaires. L'implication historique des dirigeants des établissements conditionne l'émergence de ces groupements.



▫ **Coopérations pro actives** : la volonté d'expérimenter et d'innover

Animés par une volonté commune d'élaborer de nouveaux services, les établissements pensent et structurent leur développement en expérimentant de nouvelles formes de contractualisation et de conventionnement avec la puissance publique ou avec des établissements de l'économie « classique ». L'objectif partagé ici, est de répondre aux enjeux sociétaux et de ne laisser aucun territoire sans services de proximité. Dans un contexte économique tendu, les établissements de l'ESS y trouvent une assise pour leur développement et une reconnaissance des acteurs économiques privés comme publics.

### **c) Le lien entre coopération et échelle de territoire**

Développer un projet commun, mutualiser certaines fonctions, construire une parole collective nécessitent une proximité éthique mais également géographique des établissements. L'existence d'une vie collective entre établissements est un élément facilitateur de la coopération. Micro-local dans les coopérations réactives, le territoire géographique s'étend plus aisément dans les pratiques à orientation plus pro actives.

▫ **La coopération réactive** :

Elle s'organise, pour les exemples étudiés, entre établissements implantés en proximité les uns des autres dans un territoire infra régional. Les mutualisations de moyens permettent de les consolider et de diminuer les risques d'entrepreneuriat. Les groupements formalisés juridiquement, tel le G.E.S., deviennent des interlocuteurs privilégiés de la puissance publique locale et moteurs d'un autre développement territorial. En cela, la structuration basée sur la défensive débouche sur une capacité offensive innovante.

▫ **La coopération pro active** :

Elle s'organise, pour les exemples étudiés, entre établissements exerçant à diverses échelles territoriales : du local au transfrontalier en passant par le régional. Les coopérations utiles à l'expérimentation et à l'innovation s'affranchissent de toute exigence géographique.

### **d) Les résultantes recherchées dans tous les cas de coopération**

▫ **Une montée en compétences des acteurs impliqués** : première résultante recherchée.

Le développement d'une culture commune, la formalisation d'outils communs ou le développement de nouveaux fonctionnements et services impliquent une évolution de l'approche analytique et des pratiques.

Dans le cadre des coopérations évoquées, une montée en compétence des salariés et dirigeants, salariés et bénévoles, est constatée.

- Une montée en compétence des salariés

Les coopérations qui se formalisent juridiquement par une nouvelle entité juridique « chapeau » à l'instar des deux G.E.S. nécessitent outre de long temps d'accoutumance de temps de formation pointues pour les administrateurs des établissements concernés. A cet effet, les réseaux et dans le cas présent, le réseau COORACE, produisent des guides pratiques et incitent les bénévoles à se former sur les aspects juridiques, fiscaux et comptables afin d'être outillés lors des prises de décision et pour accompagner les changements internes à chaque établissement.

- Une montée en compétence des cadres et dirigeants salariés

Les réunions du club des dirigeants d'insertion illustrent un transfert et une mutualisation de savoir et de savoir faire. Elles visent l'échange d'informations entre établissements d'un même domaine sur une même zone d'intervention. De ces échanges où s'expriment des réalités communes émergent des solutions collectives. Impossible à réaliser de façon isolée, elles se façonnent à partir des moyens et compétences existants dans chaque établissement.

- Une montée en compétence des salariés

Des salariés des établissements impliqués dans le projet transfrontalier de prévention santé et du réseau Ressources échangent leurs informations, savoirs et savoir-faire et s'impliquent dans la confection puis la formalisation d'outils communs de recensement ou de communication. Il est entendu que l'évolution des outils requiert également un changement des pratiques de chaque établissement qui induit globalement leur montée en compétence.

La montée en compétence se dévoile également dans l'émergence de nouvelle fonction ou de nouveau métier. Les groupements économiques solidaires créent des fonctions de recherche et développement : un service dont ne pouvait se doter individuellement chacun des établissements membre. La coopération d'établissements de l'action sociale et de la santé a permis l'apparition d'un nouveau métier : la coordinatrice hospitalière.

- **Une visibilité de l'efficience et des plus values affichées** : deuxième résultante recherchée.

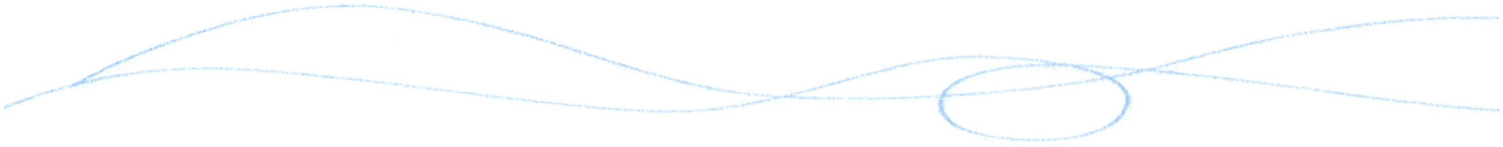
Les projets mentionnés précédemment contribuent souvent à la pérennisation des activités et de fait des établissements et de leurs emplois. Implantés dans des territoires non exempts des problématiques de chômage, ils représentent collectivement un vivier d'emploi, offrent des réponses aux problématiques d'insertion et proposent des services à l'ensemble des populations d'un territoire. Ces coopérations, et notamment dans leurs formes les plus abouties, permettent une visibilité plus aisée du poids économique, des services offerts et des résultats obtenus par l'ensemble d'établissements. Celle-ci facilite l'interpellation et l'écoute de la puissance publique.

## Conclusion

Les coopérations relèvent chacune d'une démarche spécifique, du fait de la diversité des paramètres en jeu : personnalité des instigateurs, caractères des structures, particularité des secteurs d'activité ou des territoires et du fait des facteurs qui les déclenchent. Lorsque la démarche est au stade expérimental, la coopération vise l'adaptation au contexte économique et aux exigences de la puissance publique. Quand les responsables des établissements se réfèrent à des pratiques de coopération existantes et formalisées par les réseaux auxquels ils adhèrent, ils engagent la coopération dans une démarche stratégique.

Il apparait clairement que facteurs exogènes et facteurs endogènes motivent l'activation d'une coopération.

Parmi les facteurs endogènes, sont à noter les volontés de réaliser des économies d'échelle en centralisant des fonctions de direction et d'administration, d'améliorer ou de pérenniser des services existants, d'expérimenter ou de créer des services novateurs ou encore de mettre en commun des fonds propres pour investir dans la recherche et le développement



Parmi les facteurs exogènes, sont à noter l'évolution du contexte réglementaire ou législatif, la demande de résultats et de communication de la puissance publique ou encore la dégradation du contexte socio-économique ayant un impact sur la difficulté d'insertion professionnelle ou sur la santé des populations en situation de précarité.

Qu'elles soient assises au niveau local, régional ou transfrontalier, les coopérations sont en phase avec les évolutions du contexte actuel.

L'échelle locale engendre des coopérations visant à faire face aux répercussions multiples du contexte économique et réglementaire tant sur les populations, sur les collectivités locales que sur les établissements. Les regroupements volontaires entre établissements croisent les intérêts des collectivités locales souhaitent structurer économiquement leur territoire, des établissements qui rationalisent leur organisation et des populations souhaitant des services et des emplois.

L'échelle régionale répond à des établissements de l'économie sociale et solidaire se regroupant sein de réseaux régionaux afin de se concerter avec la puissance publique organisée régionalement (services décentralisés de l'Etat et services des pouvoirs politiques régionaux français ou belges).

Le niveau transfrontalier est ici organisé sur le principe d'aller voir ailleurs pour échanger et revenir au niveau local avec plus de pugnacité. Grâce à l'appui de fonds européens, des établissements traditionnellement repliés derrière leurs frontières nationales identifient des partenaires transfrontaliers pour organiser sans discontinuité des services aux populations traversant régulièrement les frontières nationales.


Dans le contexte économique actuel, les coopérations des établissements de l'économie sociale et solidaire deviennent incontournables. Néanmoins leurs mises en œuvre actuelles suscitent des interrogations : Comment garder une articulation étroite entre les établissements de l'ESS préoccupés par les réponses de terrain et les services administratifs, de direction ou de recherche – développement qu'ils érigent ? Comment les bénévoles qui constituent les instances de gouvernance des nouvelles entités juridiques arriveront à inscrire une démocratie participative active dans la durée, ceci afin de garantir un dialogue permanent et constructif entre le terrain qui œuvre pour une action conduisant à plus de cohésion sociale et les services experts et « centralisés » qui agissent pour plus d'efficacité économique ?

Au-delà des questions relatives à leur mise en œuvre, les coopérations témoignent de véritables problématiques touchant actuellement l'économie sociale, telles les fonds propres, l'utilité sociale et le statut juridique.

La mise en commun de fonds propres est un des enjeux de certaines coopérations. Les responsables des établissements de l'ESS savent néanmoins qu'il est nécessaire d'aller plus loin, pour augmenter significativement les fonds propres des établissements de l'économie sociale et solidaire, en développant des leviers d'investissement et en sécurisant les financements pluriannuels d'exploitation de l'ESS.

En matière d'utilité sociale de nombreux responsables de l'ESS recherchent encore des indicateurs pertinents pour mesurer l'effet de leurs actions et justifier leurs effets positifs auprès des pouvoirs publics et autres partenaires.

Quant à la problématique des statuts juridiques, le président de la CRESS Nord-Pas de Calais ressent le besoin d'imaginer un statut simple et commun à tous les établissements de l'ESS pour faciliter les coopérations tout en répondant aux questions et problématiques ci-dessus énoncées. Il propose un statut générique, celui de la Société de personnes. Ce statut permettrait d'aller plus loin que les coopérations ici identifiées et d'intégrer l'ensemble des principes de l'économie sociale et solidaire.



En décloisonnant les statuts existants (associatif, coopératif et mutualiste), il rendrait possible le passage sans heurt d'un statut à l'autre ou la constitution de groupes d'établissements relevant de ce statut.

En conclusion, la recherche d'efficience motive les établissements de l'économie sociale et solidaire à coopérer entre elles et à inventer de nouvelles formes de groupements et de réseaux. La structure des groupements semble similaire à celle de l'économie classique. Leur gouvernance, à contrario, revêt un caractère spécifique de l'économie sociale et solidaire puisque leurs dirigeants s'engagent bénévolement.

Si les coopérations les plus abouties centralisent ou créent certaines fonctions communes pour réaliser des économies d'échelle et anticiper leurs mutations, les établissements qui les composent conservent leur autonomie et leur proximité avec la population.

Au regard de ces exemples, les coopérations activées par l'ESS apparaissent comme un substitut au changement de taille. Néanmoins, au regard des chiffres produits par l'observatoire transfrontalier de l'économie sociale porté par la CRESS NPC et son partenaire wallon ConcertES, un changement de taille des établissements de l'ESS se dessine. En effet, entre 2007 et 2009, le nombre d'effectif salariés moyen par établissement est passé de 13.90 à 14.03 en Nord – Pas de Calais et est passé de 18.73 à 19.22 en Wallonie. *La coopération entre établissements de l'ESS serait-elle à ce jour un biais pour ne pas entrer pleinement dans la course à la taille qui est de mode dans l'économie ?*


## Bibliographie

### Articles et périodiques :

- Avare E., Hajdenenberg M. (2009), De l'insertion à l'emploi durable dans les services à la personne, Recueil d'expériences, étude COORACE, décembre, 44 p.
- Le ministère des Sports, le ministère de l'Éducation nationale, de la jeunesse et de la Vie associative et l'Avise (2011), Accompagner les groupements d'employeurs associatifs : Sport-Animation-Education populaire, Guide pratique, avril, 114p
- CRESS NPC, (2009) « L'économie sociale et solidaire en prospective : Compte rendu de la réflexion prospective relative à l'économie sociale et solidaire en Nord-Pas de Calais menée en 2009 par la Chambre Régionale de l'Économie sociale et solidaire NPC, ses adhérents et partenaires ». – édité par la CRESS NPC- Décembre, 79p.
- COORACE – 3 guides pratiques :
  - « Outil d'aide à la structuration d'un groupe économique solidaire »
  - « Guide financier pour les groupes économiques solidaires »
  - « Organisation juridique et fiscale pour les groupes économiques solidaires »
- Malo M.C., Richez-Battesti N., (2010), « EES et nouvelles formes d'organisation », 23 eme Entretiens Jacques Cartier, IEP Grenoble, 22-23 novembre 2010.
- URIOPSS Rhône (2010), La fusion : points de repère – Guide pratique n° 3, octobre, 21p.

### Internet :



- 
- CRESS NPC – Version synthétique du doucement édité par la CRESS en 2009 « L'économie sociale et solidaire en prospective : Compte rendu de la réflexion prospective relative à l'économie sociale et solidaire en Nord-Pas de Calais menée en 2009 par la Chambre Régionale de l' L'économie sociale et solidaire NPC, ses adhérents et partenaires ».
  - Cap Emploi Services - <http://www.cap-emploi-services.com>
  - Outil d'aide à la structuration d'un groupe économique solidaire COORACE - <http://www.socialement-responsable.org/fichier/635/groupes-economiques-solidaires.pdf>
  - Guide financier pour les groupes économiques solidaires – COORACE - [http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources\\_documentaires/114535\\_guide\\_figroupesolidaire.pdf](http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/114535_guide_figroupesolidaire.pdf)
  - Présentation du réseau belge « Ressources » : [http:// www.res-sources.be](http://www.res-sources.be)
  - Guide pratique « Organisation juridique et fiscale pour les groupes économiques solidaires – COORACE - <http://www.coorace.org/downloadfichier?id=6602>
  - Présentation de la fédération COORACE : <http://www.coorace.org/downloadfichier?id=7333>

**Autres références :**

- C2RA du NPC – CRESS 6 rue Jean Roisin – Base ENEE – extraction de 2010.