



Contribuer au Développement de Territoires Solidaires *des entreprises en mouvement !*

Les 500 adhérents* COORACE défendent depuis 1985 le droit au travail pour tous. Ils participent sur l'ensemble du territoire à l'intégration par l'emploi des personnes en situation de précarité, au développement économique et à la création d'activités nouvelles dans des filières professionnelles diversifiées.

Aujourd'hui, comme beaucoup d'autres, COORACE et ses adhérents constatent les graves déséquilibres, notamment sociaux, engendrés par le modèle économique dominant et leur accentuation due au contexte de crise actuel.

Ces déséquilibres appellent à penser et construire un autre mode de développement économique, solidaire et durable, qui ne soit pas vecteur d'exclusion ni de précarisation.

Des initiatives concrètes sont déjà engagées dans ce sens, notamment par des entreprises de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE). Ces actions dépassent le cadre actuel de l'IAE. En effet, les entreprises qui les initient n'assument plus seulement une fonction d'intermédiaire sur le marché du travail visant le retour à l'emploi mais élargissent leur mission pour s'inscrire dans une démarche plus large et ambitieuse : **une démarche de développement de territoires solidaires.**

Ce document présente les principaux repères qui permettront à chacun de mieux appréhender ce que recouvre cette démarche et les illustre par des expériences qui montrent la diversité des déclinaisons concrètes possibles.

Il s'adresse à toute entreprise ainsi qu'aux partenaires économiques et sociaux et aux pouvoirs publics concernés par l'enjeu de la solidarité sur les territoires.

Ces propositions sont complémentaires de réflexions et démarches portées par d'autres réseaux de l'économie sociale et solidaire ainsi que par des entreprises, des collectivités territoriales et bien d'autres acteurs, isolés ou organisés, engagés au service d'un développement de territoires plus solidaires.

*Entreprises conventionnées IAE, organismes et entreprises de services à la personne, Groupes Economiques Solidaires (GES) et autres entreprises impliquées dans le développement de territoires solidaires (www.coorace.org).

Quels fondements pour une démarche de développ

Des constats et des propositions

La dérégulation économique engagée depuis trois décennies a entraîné des mutations majeures dans notre société. Face au mode de développement économique actuel qui précarise, fragilise et exclut, le développement de territoires solidaires propose un mode de développement solidaire et durable, fondé sur d'autres manières d'entreprendre et de produire.

- **Face à la marchandisation du travail, le développement de territoires solidaires propose une économie dont la finalité se décline en termes d'utilité sociale et de qualité sociale.**

Le travail est devenu un produit marchand servant de variable d'ajustement aux fluctuations économiques. Les salariés sont aujourd'hui considérés comme interchangeable et flexibles. Ils occupent des emplois précaires et, pour partie, soumis à la pression des délocalisations.

L'utilité sociale implique la recherche de réponses adaptées aux besoins du territoire au service de l'intérêt collectif. Elle s'incarne notamment dans la production de biens immatériels, comme la création de réseaux ou l'offre d'ingénierie au territoire, qui renforcent le « capital social » du territoire.

La qualité sociale recherchée est à la fois celle de l'emploi et celle des services et biens offerts. La qualité sociale de l'emploi passe par la reconnaissance et la valorisation des compétences, par la qualification, par une amélioration de l'organisation du travail, mais également par la représentation et la participation des salariés au sein de leur entreprise.

UN EXEMPLE ?

En réponse à des besoins identifiés sur le territoire, **Jura Service** (Dole, Jura) a développé en 2008 un service mobilité pour le transport à la demande de travailleurs sans moyens de locomotion. Cette association intermédiaire a également développé une offre de garde d'enfants en partenariat avec d'autres acteurs du territoire et une professionnalisation sur le métier d'accompagnateur / développeur.

- **Face à l'individualisation de la société et à l'accroissement des déséquilibres environnementaux, le développement de territoires solidaires propose une économie s'appuyant sur des dynamiques territoriales de proximité, créatrice de liens solidaires et porteuse d'une solidarité territoriale durable.**

L'individualisation de la société est marquée par l'affaiblissement des collectifs de travail et d'appartenance. Chaque individu est désormais considéré comme responsable de sa situation et soumis à une injonction d'autonomie.

Par ailleurs, si les déséquilibres écologiques posent, à terme, des questions de survie, les risques et méfaits environnementaux engendrés par le mode de croissance actuel soulèvent d'ores et déjà des problèmes d'équité sociale, seules certaines classes aisées disposant des moyens de s'en prémunir.

Le développement de dynamiques territoriales de proximité doit permettre de faire émerger des territoires « insérants » offrant notamment des opportunités d'emploi diversifiées et accompagnées pour toute personne fragilisée sur le marché du travail local.

La création de liens solidaires entre les personnes doit faciliter la construction de ponts entre les différentes catégories de populations et, plus globalement, vise à dépasser les politiques d'emploi ciblées et spécifiques.

Le principe d'une solidarité territoriale durable vise à concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux, en vue de garantir dès aujourd'hui une équité sociale face aux risques écologiques et afin de préserver les ressources pour les générations futures.

UN EXEMPLE ?

Porte Ouverte Emplois (Thouars, Deux-Sèvres) propose aux collectivités territoriales des conventions de co construction de parcours d'insertion. Cette association intermédiaire souhaite, à terme, développer avec ses partenaires un label « collectivité insérante » pour promouvoir le pilier « progrès social » du développement durable dans les projets de territoire.

ement de territoires solidaires ?

- **Face à l'affaiblissement des protections salariales et au développement de la précarisation au travail, le développement de territoires solidaires propose une économie qui renforce le statut des personnes et le pouvoir d'agir individuel et collectif.**

L'affaiblissement des protections salariales est marqué par l'effacement progressif des règles collectives d'encadrement du travail et de sa rémunération. Les négociations entre partenaires sociaux ont ainsi cédé la place à une gestion individuelle des situations de travail.

La précarisation au travail se traduit par l'apparition de travailleurs pauvres et de travailleurs précaires, instables et insécurisés, au sein même du monde du travail. Elle est devenue un nouvel enjeu de la lutte contre l'exclusion depuis le début des années 2000.

La promotion des personnes implique le maintien et le développement de leur « employabilité », notamment par la valorisation de leurs capacités et compétences. Elle implique également le renforcement de leur accès aux droits.

Le renforcement du pouvoir d'agir individuel et collectif correspond à un renforcement des possibilités concrètes des personnes et des groupes d'avoir une influence sur les prises de décision concernant tant leur évolution personnelle que la production de l'entreprise et le développement du territoire.

UN EXEMPLE ?

Un collectif de chercheurs d'emploi réunis régulièrement par l'association **Aide Emploi Services** (Redon, Ille-et-Vilaine) a pris l'initiative de produire, avec les partenaires locaux, un guide pratique pour faciliter l'accès à l'emploi de tous les chercheurs d'emploi du territoire.

Des entreprises de l'insertion déjà en mouvement

Afin de mieux répondre aux enjeux économiques et sociaux posés par le modèle de développement actuel, des entreprises de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) agissent d'ores et déjà au-delà de leur mission initiale de « sas » vers l'emploi pérenne.

Leurs actions, bien que très diverses, se caractérisent par :

- **l'intégration de nouvelles finalités** économiques, sociales ou environnementales.
Ces entreprises portent ainsi des finalités qui peuvent aller au-delà du champ socio-professionnel.
- **une mission élargie**, au-delà de la mission initiale centrée sur l'insertion par l'emploi.
Ces entreprises contribuent ainsi plus largement à la création d'activités et au développement économique, à la sécurisation des parcours socio-professionnels et à l'animation du territoire.
- **une ouverture des services à un ensemble large de personnes touchées par la précarité**, voire à l'ensemble des habitants d'un territoire.
Ces entreprises contribuent, ce faisant, au décloisonnement des « catégories de publics ».

Quelle identité pour les entreprises engagées dans un

L'ancrage territorial, une base commune

Les entreprises engagées dans une démarche de développement de territoires solidaires considèrent le territoire comme le fondement de dynamiques de développement durable et solidaire, c'est à dire susceptibles de mieux concilier les enjeux économiques, sociaux, environnementaux et politiques.

Cet ancrage territorial se traduit par :

- la recherche de réponses à des **besoins du territoire**, en s'appuyant sur ses ressources propres et sur des synergies entre acteurs locaux,
- la volonté de créer ou de consolider des **activités et des emplois non délocalisables**,
- la contribution à des modes de gouvernance et de régulation s'appuyant sur les **principes de participation et de coopération**.

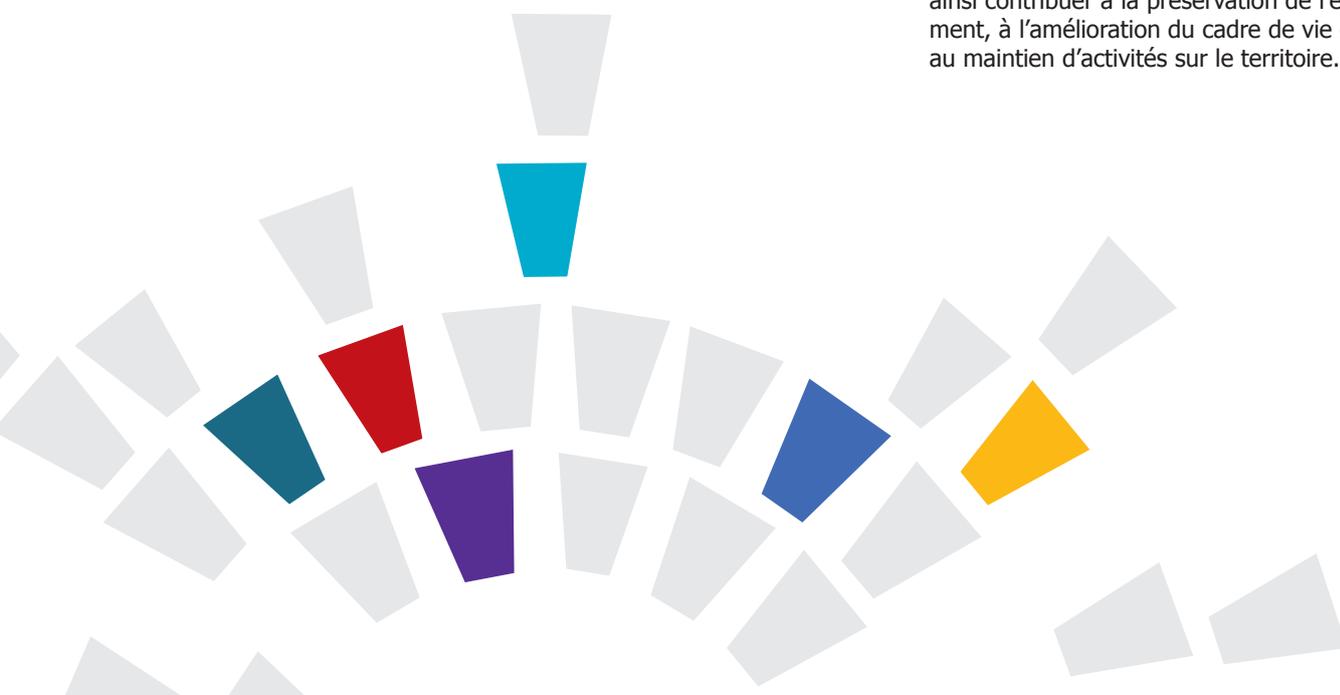
C'est dans cet ancrage territorial fort que les entreprises peuvent construire des stratégies adaptées en vue de contribuer au développement économique, solidaire et durable de leur territoire.

Des finalités élargies, des positionnements divers

Pour les entreprises de l'IAE, intégrer une démarche de développement de territoires solidaires s'inscrit dans un élargissement, voire un dépassement, de leurs finalités traditionnelles, à savoir l'insertion socio-professionnelle. Des finalités économiques, sociales ou environnementales peuvent ainsi être intégrées.

Plusieurs positionnements sont dès lors possibles entre un cœur de métier « insertion » et une contribution au développement de territoires solidaires.

- Une démarche de développement de territoires solidaires permet de **mieux faire de l'insertion**. Elle provoque le changement de regard des partenaires et permet un repositionnement de l'entreprise sur son territoire. Ces évolutions renforcent les activités d'insertion de l'entreprise et lui permettent de contribuer à la construction de territoires plus « insérants ».
- Une démarche de développement de territoires solidaires permet de **ne plus viser uniquement l'insertion** et de **contribuer ainsi différemment au développement du territoire**. Elle conduit à diversifier l'offre de services proposée aux personnes, voire à développer une offre de services directement à destination du territoire. En complément de l'insertion, l'entreprise peut ainsi contribuer à la préservation de l'environnement, à l'amélioration du cadre de vie ou encore au maintien d'activités sur le territoire.





Des modèles économiques spécifiques

Les modèles économiques des entreprises engagées dans le développement de territoires solidaires partagent plusieurs caractéristiques communes qui les différencient des modèles économiques conçus dans une perspective uniquement gestionnaire ou financière, dictée par la recherche du profit :

- une motivation d'entreprendre reposant sur un engagement qui « fait sens » **au-delà de la recherche de l'intérêt matériel**,
- une offre de biens et de services formulée **en réponse aux besoins du territoire**,
- des activités économiques porteuses de **finalités sociales**,
- la recherche d'une **soutenabilité économique à long terme** plus que d'une rentabilité à court terme,
- une **combinaison de ressources** (marchandes, non marchandes et non monétaires), permettant de garantir l'accessibilité large et durable des biens et services produits,
- l'inscription dans des **logiques de complémentarité et de partenariat** et non de prédation,
- une **prise de risque raisonnée et mutualisée**.

Le modèle économique d'une entreprise correspond à tout ce qui lui permet la création durable de valeur. Il recouvre ainsi notamment la nature de ses activités, son mode de gouvernance, l'organisation du travail, les technologies utilisées, les ressources mobilisées, son positionnement sur le marché et son mode de distribution.

Une utilité sociale multidimensionnelle

L'utilité sociale d'une entreprise en démarche de développement de territoires solidaires recouvre **l'ensemble de ses résultats et impacts sociétaux**. Elle est **multidimensionnelle** dans le sens où elle ne peut se réduire ni au retour à l'emploi ni à l'accompagnement de personnes en insertion. Son évaluation permet de rendre lisible la bonne réalisation des finalités sociales, économiques, environnementales et politiques portées par l'entreprise et de mieux appréhender sa contribution au développement et à la cohésion du territoire.

Des stratégies plurielles

Pour contribuer au développement de territoires plus solidaires, les entreprises engagées dans une démarche de développement de territoires solidaires adoptent des stratégies diversifiées qui peuvent se combiner et évoluer.

- **Adopter une stratégie d'entrepreneur social**, c'est s'appuyer sur la diversification d'activités et sur la création ou la reprise d'entreprises sur le territoire. C'est s'inscrire dans le milieu entrepreneurial et assumer une mise en concurrence « responsable » afin de passer d'une logique de subvention à une logique de prestation.
- **Adopter une stratégie de promoteur d'une approche globale de l'insertion**, c'est privilégier l'articulation entre insertion sociale et professionnelle et chercher à construire une offre de services élargie, diversifiée et cohérente, à destination non plus seulement de « publics ciblés » par des politiques publiques, mais de l'ensemble des personnes fragilisées sur le territoire.
- **Adopter une stratégie de catalyseur ou médiateur de projets de développement local**, c'est mettre en avant une fonction de facilitateur de coopérations économiques sur le territoire et de mise en réseau de différentes parties prenantes autour de projets de développement économique et solidaire. C'est également initier de nouvelles activités, qui pourront être ensuite transférées à d'autres. Enfin, c'est tenter de faire évoluer les pratiques des partenaires et de l'environnement.

Comment décliner en pratique une démarche

Trois missions clefs

Les entreprises engagées dans une démarche de développement de territoires solidaires assument de nouvelles missions en réponse aux besoins individuels et collectifs identifiés sur leur territoire. Ces missions sont complémentaires les unes des autres.

La création d'activités et la contribution au développement économique

CETTE MISSION RECOUVRE :

La production et la vente de biens et de services ainsi que la **création, la reprise ou la consolidation d'activités** répondant à trois caractéristiques.

- **Leur ancrage territorial.** Ces activités visent avant tout la construction de réponses solidaires aux besoins des territoires en s'appuyant sur leurs ressources propres et sur des synergies entre acteurs locaux.
- **Leurs apports économiques tangibles.** Ces activités contribuent à générer des revenus et à redistribuer les richesses sur les territoires.
- **Leur utilité sociale multidimensionnelle.** Ces activités contribuent à enrichir les parcours vers un emploi durable et de qualité mais peuvent également élargir leur utilité sociale à d'autres dimensions.

UN EXEMPLE ?

Sur l'agglomération grenobloise, le **Groupe ULISSE** a créé, avec une Régie de Quartier et la collectivité, une ressourcerie qui poursuit un double objectif :

- le réemploi de déchets dans une perspective de développement durable
- la construction de parcours professionnels.

La sécurisation des parcours socio-professionnels

CETTE MISSION RECOUVRE :

La **sécurisation des transitions socio-professionnelles**, par :

- la réduction des temps de transition et de carence entre emplois,
- le développement de nouveaux droits pour les personnes et le renforcement des droits existants,
- la validation des qualifications et compétences acquises, le développement de qualifications et de compétences transférables,
- l'accompagnement des mobilités et des transitions.

L'amélioration de la qualité de l'emploi, par :

- la création d'emplois stables et de qualité, par exemple en initiant de nouvelles organisations du travail et formes d'emploi,
- l'ajustement entre l'offre et la demande en matière de travail, en particulier par la gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences,
- l'amélioration des conditions de travail et la prise en compte des contraintes liées aux conditions de vie des salariés.

UN EXEMPLE ?

Dans l'Eure, l'association de services aux personnes **Le Temps du Domicile** renforce la poly-compétence des salariés dans cette filière, tout en travaillant la qualité des emplois et du service rendu.

L'animation du territoire

CETTE MISSION RECOUVRE :

L'interface et la médiation, c'est-à-dire :

- l'interface entre les enjeux de solidarité, d'emploi et de développement économique et durable,
- la médiation entre acteurs et entre intérêts parfois divergents,
- la mobilisation, voire la coordination, des acteurs du territoire autour de projets communs.

Une fonction d'expertise et une fonction d'observatoire, pour :

- analyser les besoins et ressources du territoire,
- contribuer à l'élaboration de diagnostics partagés et dynamiques,
- formuler des propositions au territoire.

La contribution à la **construction de modèles partagés de développement local**, notamment par la participation à des instances collectives de concertation et de décision.

UN EXEMPLE ?

Dans le cadre d'un projet territorial de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'**ALCG** (Jura) assure l'animation d'un partenariat associant à la fois entreprises, organismes de formation et partenaires institutionnels.



Huit principes d'action transversaux

Les entreprises engagées dans une démarche de développement de territoires solidaires s'appuient sur des principes d'action - ou « façons de faire » - permettant d'orienter leurs actions de manière transversale. Ces principes sont adaptables et doivent être mis en œuvre dans une recherche permanente de progrès.

La coopération

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

L'inscription dans des **dynamiques de partenariat, d'alliance ou de mutualisation**, en opposition aux modes de relation fondés sur la concurrence.



La co construction

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

L'association de l'**ensemble des parties prenantes**, en interne et sur le territoire, à toutes les étapes des projets et actions engagés par l'entreprise.

La transversalité

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

L'adoption d'une **approche globale** des personnes et des problématiques d'un territoire et l'articulation des initiatives, des finalités et des acteurs au service notamment des personnes les plus fragilisées.



Le décroisement

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

L'**ouverture** des activités à un ensemble de personnes, notamment les plus fragilisées sur le territoire, et la création de **relations de solidarité** entre les populations.

La vision stratégique

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

La proposition d'une **vision politique** pour un territoire solidaire, à partir d'un **diagnostic partagé et dynamique** du territoire, et sa déclinaison en offre de services et en actions.



La prospective

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

L'élaboration continue de **perspectives d'avenir**, en s'appuyant sur la veille, l'innovation et l'expérimentation, l'évaluation et la capitalisation, la pérennisation, le transfert et l'essaimage.

La représentation des salariés

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

L'application des modalités légales de **représentation des salariés dans l'entreprise** et plus globalement le respect des droits des salariés. Il recouvre également le renforcement de l'accès aux droits des personnes en situation de précarité.



La participation des salariés

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

L'association des **salariés** à la **gouvernance** et au **fonctionnement** de l'entreprise, en concertation, codécision ou coaction. Il recouvre également la promotion d'une **participation citoyenne** sur le territoire.

QUELQUES EXEMPLES

Le **Collectif Pôle Economie Solidaire Sud Essonne** est un pôle de coopération territorial. Au-delà d'une mutualisation de moyens entre entreprises, il conduit une démarche prospective alimentée par la veille et l'ingénierie de nouveaux projets d'économie sociale et solidaire.

Sur le territoire du Cambrésis (Nord), le pôle initié par les associations **Solidarité Multi Services et Solidarité Services aux Personnes** propose des services diversifiés (aide à la mobilité, ateliers d'amélioration du cadre de vie) à destination de différentes catégories de personnes vulnérables (demandeurs d'emploi, personnes âgées, etc.), suivant les principes de transversalité et de décroisement.

L'association **Porte Ouverte Emplois (POE)** propose aux collectivités territoriales du Pays Thouarsais (Deux-Sèvres) de s'engager par le biais de conventions de partenariat dans la co construction de parcours d'insertion. Elle mobilise la participation de ses salariés en parcours pour élaborer et promouvoir ces conventions.

Pour aller plus loin...

Vous souhaitez :

- **en savoir plus** sur la démarche de développement de territoires solidaires ?
- **découvrir des expériences** qui ont alimenté l'élaboration de la démarche et qui en constituent autant de déclinaisons possibles ?
- **intégrer concrètement une démarche** de développement de territoires solidaires ?

Un manuel de référence pour une démarche de développement de territoires solidaires est disponible sur www.coorace.org

Pour être accompagné...

Vous souhaitez :

- **comprendre** par l'illustration, le témoignage et le débat ce que recouvre une démarche de développement de territoires solidaires ?
- **être appuyé** dans votre démarche de développement de territoires solidaires ?

COORACE propose aux entreprises ainsi qu'aux réseaux qui les accompagnent de s'appuyer sur des groupes ressources en région.

Constitués de référents au sein des COORACE régionaux et d'une cinquantaine de professionnels ayant contribué, à partir de leurs pratiques et de leur expertise, à la construction des repères présentés ici, ces groupes ressources peuvent :

- illustrer concrètement une démarche de développement de territoires solidaires,
- monter des actions de sensibilisation,
- mettre en place des accompagnements et des transferts de pratiques,
- initier des dynamiques de réflexion prospective en région.

Contact : territoires@coorace.org



Pour en savoir plus sur la dynamique de réflexion prospective VITA et la rejoindre

Les propositions présentées ici ont été élaborées dans le cadre du projet VITA « *Développeurs de territoires solidaires* » porté par la fédération COORACE*. Dans une dynamique de réflexion prospective, ce projet s'est appuyé sur l'active participation de professionnels, représentants d'entreprises de l'Insertion par l'Activité Economique et de l'Economie Sociale et Solidaire, adhérents COORACE notamment, chercheurs et partenaires. Cette dynamique se poursuit en 2011 pour animer le partage des propositions présentées ici, l'accompagnement concret des entreprises vers un nouveau positionnement et l'approfondissement des premiers repères.

Lancé en 2005 avec le soutien du Fonds Social Européen (FSE), VITA a permis la création d'un centre de ressources (www.vita-ressources.org).

De manière générale, VITA accompagne l'émergence de projets favorisant un développement économique et solidaire des territoires et modélise ces nouvelles manières d'entreprendre en vue de les diffuser.

* Avec le soutien en 2008-2010 du Fonds Social Européen, du Haut Commissaire aux Solidarités Actives et de la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale, de la Direction Générale de la Cohésion Sociale et de la Fondation MACIF.