



UNIVERSITÉ DE NANTES

FACULTÉ DE DROIT ET DE SCIENCE POLITIQUE

Master 2 Science Politique de l'Europe

2018-2020

GEOFFREY ROYER

**« Une gouvernance territoriale propre à l'économie
sociale et solidaire »**

Exemples en France et au Québec

Sous la direction de M. Aurélien EVRARD

Maître de conférences en Science Politique

Jury : Mme Clémence LEDOUX, Maîtresse de conférences en Science Politique

Sommaire

<u>Introduction</u>	2
<u>Partie 1 - Un modèle d'action publique face à des contextes différents</u>	12
1) Les contextes nationaux de l'économie sociale	12
2) La relation entre territoire et accompagnateurs de l'économie sociale à la lumière des contextes locaux.....	23
3) Le rapport aux politiques locales : une certaine idée de la gouvernance territoriale...	33
<u>Partie 2 - L'inscription des accompagnateurs de l'ESS dans une gouvernance territoriale</u>	48
1) Les variables entourant l'inscription dans le local.....	50
2) Accompagnateurs et territoire : un lien fondé sur la transversalité de l'action	60
3) L'impact de l'incubation sur le modèle de gouvernance territoriale	76
<u>Conclusion</u>	86

Introduction

« Destruction créatrice » est un terme schumpétérien¹ utilisé par différents auteurs pour désigner le processus de changement impliqué par l'économie sociale.²

Sismic est le nom donné au parcours d'accompagnement des entrepreneurs de cette économie lancé au Québec en mai 2019, en référence aux mouvements telluriques annonçant un changement provenant de la terre.

Pact for Impact est le nom de l'Alliance Mondiale pour l'économie sociale et inclusive, dont le Sommet a eu lieu à Paris les 10 et 11 juillet 2019.

Dans la recherche ou chez les praticiens, dans un pays ou dans une alliance mondiale, le lien entre l'économie sociale et le changement orchestré au niveau local est toujours mis en avant. Cette volonté d'impacter l'environnement dans lequel elle se déploie se manifeste indépendamment des différences de priorités ou de conceptions pouvant exister entre les pays ou entre les territoires.

De la même façon, bien que ces différences puissent avoir un effet sur la façon dont l'économie sociale affecte les territoires, elles n'empêchent pas l'existence de caractéristiques générales auxquelles les acteurs de tous pays se rattachent. Sa dénomination même a connu différentes évolutions, « l'économie sociale et solidaire » étant sémantiquement apparue à la fin des années 90³, tandis que les notions « d'économie sociale » et « d'économie solidaire » font écho à des origines différentes. Un retour succinct sur ces origines permet de souligner les traits de ces caractéristiques communes.

L'économie sociale est le terme le plus ancien, renvoyant à des organisations ouvrières du XIXe siècle, organisées sous forme d'associations, coopératives ou mutuelles. Elle se définissait essentiellement par les statuts des structures la composant. Sous ce terme, il est essentiellement indiqué que « le mot « social » porte exclusivement sur le type de propriété : Par « social », on

¹ Joseph Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Etats-Unis, Harper & Brothers, 1942

² Sylvain Allemand, « L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social », in *Marché et organisations*, N°11 (2010), p. 93 à 105

³ Yvon Poirier, « Économie sociale solidaire et concepts apparentés – Les origines et les définitions : une perspective internationale », document du RIPESS (2014), p. 12-13

entend que la propriété est par les humains (personnes) et non par des actionnaires. En d'autres termes, le principe est : une personne, un vote.⁴ »

Plus récente, la notion d'économie solidaire est souvent rattachée aux « services de proximité », fondant l'activité économique sur « une impulsion réciprocaire⁵ ». Elle promeut plus explicitement une économie tournée vers la satisfaction des besoins du milieu humain et non vers le profit.

Selon Yvon Poirier⁶, c'est au Québec, en 1998, que le rapprochement entre ces deux concepts est réalisé, via un « Appel pour une économie sociale et solidaire » qui précisera néanmoins que l'économie solidaire englobe une part de l'économie plus importante que celle de l'économie sociale.

Depuis, rappelant que le débat reste toujours possible sur l'étendue des caractéristiques communes aux différentes approches de l'ESS, les auteurs qui s'emploient à les identifier en viennent à relever trois dimensions majeures :

- 1) L'adoption de valeurs démocratiques : la gouvernance démocratique est énoncée dans les législations intéressées par l'ESS, et sa concrétisation réside dans la réunion d'un faisceau d'indices proposés par certaines structures. Le taux de participation aux votes par les membres d'une structure, ou le degré d'accessibilité aux informations (en amont de la tenue d'une assemblée générale par exemple) sont, par exemple, des indicateurs proposés par le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS) en France.⁷ Mais la démocratisation de l'économie passe aussi par un rapport nouveau aux usagers, matérialisé notamment par l'impulsion réciprocaire issue de l'économie solidaire. Celle-ci favorise la rencontre plus directe entre la manifestation d'un besoin et l'offre de solution pour y satisfaire.
- 2) Une hybridation des ressources impliquant un rapport nouveau au marché : La logique réciprocaire, renvoyant à une économie non monétaire (bénévolat, dons), prend une place centrale en lieu et place de la logique de marché ou de la logique de redistribution.⁸ La lucrativité (économie privée) ou l'exécution d'une mission de services publics

⁴ *Ibid* p.5

⁵ Bernard Eme et Jean-Louis Laville, « L'économie solidaire ou l'économie comme écologie sociale », in *Ecologie et politique*, N°28 (2004), p. 13 à 25

⁶ Yvon Poirier, « Économie sociale solidaire et concepts apparentés – Les origines et les définitions : une perspective internationale » *Op. cit* p. 12

⁷ CSESS, Février 2017, « Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques de l'économie sociale et solidaire », Livre 2. En ligne : <http://www.esspace.fr/files/pdf/Livre2.pdf>, page consultée le 19 décembre 2019.

⁸ Bernard Eme, « Les services de proximité », in *Informations sociales*, N° 13 (1991), p. 34-42

(économie publique) ne sont plus les objectifs des acteurs de cette « troisième économie », cela n'excluant pas l'existence d'un gain monétaire.⁹

- 3) Un rapport au politique, changeant selon les contextes : ce sont parfois les politiques publiques qui vont incorporer dans leur plan d'action une stratégie de développement de l'économie sociale et solidaire. Mais, à l'inverse, c'est parfois l'économie sociale, de par l'initiative de la société civile, d'associations, ou de groupements citoyens, qui peut s'incorporer dans le schéma économique local, en lieu et place d'une politique publique défaillante, inefficace, ineffective, voire inexistante.¹⁰

L'ancrage territorial des organisations d'économie sociale et solidaire (OESS) se manifeste par l'expression de ces trois grandes caractéristiques. En redéfinissant le lien avec les personnes et les politiques par une nouvelle approche économique, les structures de cette troisième économie amorcent par là même une nouvelle relation avec les territoires. Cela implique de prendre en considération les mutations qu'ont connus les territoires au cours des dernières décennies, notamment lors du passage au modèle de la gouvernance qui a conduit à une complexification certaine et à l'apparition des trois nouvelles légitimités, politique, économique et civique.¹¹

L'étude du phénomène de l'ESS et de son impact territorial a mené des auteurs de différents horizons à en évaluer le lien avec la gouvernance territoriale. La première étape consiste à dépasser la notion de territoire comme simple contexte, et ce par « une définition préalable de ce territoire comme territoire de représentation et d'action, car si l'ESS est modelée par les territoires, elle les modèle en retour.¹² » Par ses ressources, son histoire et ses caractéristiques, le territoire apparaît comme une « base d'action », inévitablement liée aux représentations qu'en ont ses acteurs, et à leurs interactions animées par un processus de « solidarisation » des personnes, des entreprises, ou des milieux privés et publics.

Finalement, le territoire se présente comme « un construit d'acteurs, le résultat de leurs dynamiques, fruit de la réalisation d'une intention, support d'un apprentissage collectif et d'une

⁹ Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire des Hauts-de-France, juillet 2017, Rapport « L'économie en ESS »

¹⁰ Michel Autès, « Les acteurs et les référentiels », in Jean-Noël Chopart et al, *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, 2006, p. 85

¹¹ Patrick le Galès, « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », in *Revue française de science politique*, N°1 (1995), p. 57-95

¹² Danièle Demoustier, « L'économie sociale et solidaire et le développement local », in Jean-Noël Chopart et al, *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte, Recherches, 2006, p. 115 à 132

mémoire partagée.¹³ » En complémentarité de ces auteures françaises qui abordent le territoire comme fruit d'une construction sociale, des études réalisées par des chercheurs québécois tendent à placer l'innovation sociale au cœur des mouvances du développement territorial.¹⁴

L'innovation est ici conçue comme un processus dont les composantes seraient :

- Une gouvernance favorisant le ressort partenarial et la concertation ;
- La co-construction des politiques publiques par une coproduction des services ;
- La contribution des différents acteurs à un « modèle économique pluriel ».

Des deux côtés de l'Atlantique, la multiplicité des acteurs, leur hétérogénéité et leurs interactions sont autant d'éléments composant les traits d'un territoire. Qu'ils soient nommés « innovation sociale » ou « solidarisation », les processus associés à l'économie sociale et solidaire impactent aussi la façon dont s'articule la gouvernance territoriale, davantage entendue ici comme un concept englobant « les interactions entre l'État et la société et aux modes de coordination pour rendre possible l'action publique.¹⁵ »

Un lien spécifique entre l'ESS et la gouvernance territoriale

L'étude ci-présente consiste à étudier le lien entre l'ESS et cette gouvernance, et plus précisément une éventuelle « seconde modernité » de cette gouvernance, ainsi que la nomme Bernard Eme. En s'intéressant au rayonnement territorial de l'ESS, et en s'inspirant des préceptes de Habermas relatifs aux espaces de délibération, l'auteur place la décentralisation au cœur de l'évolution d'un système auparavant caractérisé par une centralité géographique et sectorielle de la prise de décision.¹⁶ La gouvernance territoriale serait, par ce processus de décentralisation, passée à une seconde modernité, et aurait acquis des traits nouveaux : En premier lieu, le concours d'une pluralité d'acteurs à la prise de décision, nommés « les parties prenantes ou *multistakeholder* gouvernance », qui impliquerait un « brouillage » des frontières entre les secteurs, entre le public et le privé etc... Elle serait également caractérisée par une « continuité de l'action », en somme un ensemble permanent de dispositifs à même de répondre aux besoins dans leur généralité, sans adopter une « logique de projet » consistant à satisfaire

¹³ Amélie Lefebvre-Chombart, « L'ESS en quête de résonance locale, pour une lecture des liens entre ESS et territoire en espace rural », Texte de la communication RIUESS (2016), p. 5

¹⁴ Juan-Luis Klein, Jean-Marc Fontan, Denis Harrisson, Benoît Lévesque, « L'innovation sociale dans le contexte du « modèle québécois » : Acteurs, composantes et principaux défis », in *The Philanthropist* N°23 (2010), p. 235-246

¹⁵ Patrick le Galès, « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Op. cit* p. 59

¹⁶ Bernard Eme, « Gouvernance territoriale, puissance publique et société civile », in Juan-Luis Klein et Denis Harrisson, *L'innovation sociale : Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2007, p. 153-171

aux besoins particuliers dans l'immédiateté. Enfin, une « rationalité procédurale » dans la prise de décision serait générée de par la coopération entre les acteurs.

Une double régulation s'imposerait alors ; une première, « verticale », qui serait imposée par les instances de pouvoir, formant de « multiples rationalisations cloisonnées selon des formes de commandement hiérarchisés.¹⁷ » La deuxième régulation, « horizontale », viserait « le dépassement de ces cloisonnements à travers une gouvernance. »

En 2005 et 2007, les articles précités constatent une complexification du modèle des gouvernances, face auquel « les mouvements d'économie sociale et solidaire sont démunis et n'ont pas les clefs des circuits de plus en plus complexes des décisions.¹⁸ » Cette difficulté persisterait malgré l'existence des espaces publics de délibération, qui seraient distincts des instruments de participation établis classiquement par les gouvernements locaux ou les « espaces publics autonomes » des acteurs de l'économie sociale et solidaire, complexifiant davantage encore cette gouvernance territoriale en mettant « en tension l'interdépendance conflictuelle entre démocratie représentative et démocratie délibérative ainsi qu'entre ces multiples espaces publics.¹⁹ »

Ce constat d'ordre général serait à penser également au regard d'une « diffraction des formes de gouvernance », qui rendrait illisible et complexe la lecture des rapports entre pouvoirs publics, marché et société civile.

Interroger de nouveau le lien entre la gouvernance territoriale et les acteurs de l'ESS plus de dix ans après la formulation de ce constat revient à prendre en compte les derniers mouvements amorcés dans différents pays visant à une plus grande institutionnalisation de cette troisième économie. La structuration des réseaux locaux, qui s'est organisée parallèlement à ces évolutions législatives, est susceptible également d'avoir emprunté des chemins différents en fonction des besoins et des spécificités de chaque territoire. Il s'agit d'étudier un secteur qui entretient une relation aux politiques publiques dépendante largement de la configuration locale, dont les formes diffèrent sensiblement selon l'histoire, les logiques, les perceptions et les réseaux des acteurs qui en constituent le cœur. Néanmoins, force est de constater, d'une manière générale, un renforcement du milieu associatif ou du volontariat face à ce qui est

¹⁷ Bernard Eme, « Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire », in *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 296 (2005), p. 42-55

¹⁸ *Ibid*, p. 45-46

¹⁹ Bernard Eme, « Gouvernance territoriale, puissance publique et société civile », *Op. cit* p. 158

désigné comme étant « tout un ensemble de problèmes en lien avec les restructurations néolibérales.²⁰ »

L'objet de l'étude ci-présente est d'analyser le rapport entre ESS et territoire, tout en interrogeant l'influence des différences d'approche conceptuelle dans l'impact des acteurs de l'ESS sur leur écosystème. Il s'agit de mesurer la capacité de l'ESS à développer une gouvernance territoriale spécifique (imbriquée des caractéristiques présentées par Bernard Eme), dont la forme serait, certes, adaptée au territoire sur lequel celle-ci se déploie, mais néanmoins tributaire d'un modèle général indépendant des différences conceptuelles existant entre les pays. Les caractéristiques de la « seconde modernité » de la gouvernance territoriale présentées précédemment sont susceptibles d'offrir une première vision des traits de cette gouvernance propre à l'ESS, tant ces caractéristiques se rapprochent, par exemple, de celles de « l'innovation sociale.²¹ »

La mesure de caractéristiques qui transcenderaient les différences de conceptions justifie la démarche comparative : l'étude de contextes locaux permettra de relever une éventuelle convergence des méthodes et moyens de gouvernance, par exemple les démarches de mimétisme, de *naming* etc... En 2013 et en 2014, ce sont respectivement la loi sur l'économie sociale au Québec et la loi sur l'économie sociale et solidaire en France qui ont cristallisé les socles juridiques et les champs d'action de la troisième économie dans chacun de ces pays. Ces derniers sont également sujets à une actualité très riche relative à ce secteur, de par les différents plans et stratégies mises à l'œuvre des deux côtés de l'Atlantique, et qui seront présentés plus loin. L'accompagnement des porteurs de projets d'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire est l'un des axes majeurs de ces stratégies.

L'accompagnement en ESS au cœur du développement territorial

Le financement et l'accompagnement des entreprises d'économie sociale apparaissent comme des outils-clefs de développement de cette économie, et les acteurs qui en incarnent l'essence occupent une place cruciale dans les écosystèmes locaux. Ils sont les interlocuteurs privilégiés

²⁰ Sébastien Fleuret et Mark Skinner, « Le rôle de l'économie sociale dans les territoires : l'exemple des services sociaux et de santé en France et au Canada », in Erika Flahault, Henry Noguès, Nathalie Schieb-Bienfait, *L'économie sociale et solidaire, nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes, PUR Presses Universitaires de Rennes, « Économie et Société », 2011

²¹ Juan-Luis Klein, Jean-Marc Fontan, Denis Harrisson, Benoît Lévesque, « L'innovation sociale dans le contexte du « modèle québécois » : Acteurs, composantes et principaux défis », *Op. cit*

des entrepreneurs, octroyant une méthodologie et des moyens d'action propices à l'éclosion de leurs projets. Mais le cœur de l'accompagnement ne se trouve pas uniquement dans l'aide au projet en soi, il réside aussi dans le tissage d'un écosystème territorial harmonisé. Une définition de « l'incubateur », qui est une manifestation possible des dispositifs d'accompagnement, en vient à la désignation d'un « endroit physique ou virtuel qui génère un capital relationnel pour les entreprises naissantes qu'il incube.²² » Ce « capital relationnel » renvoie généralement à la mise en relation des personnes qui permet le développement des idées, le partage de connaissance, la possibilité de tester ses projets et de favoriser le réseautage. Ce sont ces activités d'accompagnement qui propulsent le démarrage des entreprises, et qui pourraient impacter la configuration locale territoriale, au moins de deux façons :

- Indirectement, en soutenant des initiatives d'ESS qui auront, elles, vocation à répondre à des besoins de la communauté, au moyen de ressources parfois hybrides et de valeurs démocratiques ;
- Directement, par la fédération des acteurs de l'ESS (entrepreneurs, usagers, réseaux représentatifs...) au moyen de rencontres plus ou moins régulières, et de la constitution de réseaux permanents.

Par nature, et de par leur seule présence sur l'ensemble des terrains étudiés, les acteurs de l'accompagnement des organisations d'économie sociale et solidaire (OESS) participent à la transformation du milieu humain, en favorisant le changement dans les configurations locales et, jusqu'à un certain point, les politiques locales. Le lien entre l'action des accompagnateurs et la transformation active du milieu humain est susceptible d'être fait à travers la notion « d'innovation sociale territoriale.²³ » Ajoutée aux conceptions classiques du territoire, comme l'espace géographique ou l'espace économique, cette nouvelle composante renverrait à « un milieu générant des ressources et des dynamiques propres », et impliquerait donc une dimension fortement personnalisée du territoire. Ainsi, le « capital relationnel » inclus dans la définition de l'incubation pourrait apparaître comme l'un des leviers essentiels de ces dynamiques propres, de par sa dépendance aux personnalités, moyens et logiques des acteurs qui s'en emparent.

²² Jean Bibeau, « Incubateurs et accélérateurs Québécois : Définition, pertinence, légitimité, opportunités et enjeux », Publication du MAIN (2017). En ligne : <https://mainqc.com/2017/11/01/incubateurs-et-accelerateurs-quebecois-definition-pertinence-legitimite-opportunités-et-enjeux/>

²³ Jacques Caillouette, Jeannette Leblanc, Annie Marchand, Paul Morin, « Les espaces communautaires et d'économie sociale comme lieu d'ancrage de l'innovation sociale territoriale », in Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay, *La revitalisation des espaces centraux. Enjeux et voies d'avenir pour les villes moyennes*, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, GRIR, 2012.

En outre, l'expérimentation de méthodes impactant la proximité et l'harmonisation des réseaux locaux, intimement liées au concept de « l'innovation sociale territoriale », serait susceptible de constituer les piliers d'un écosystème durable d'économie sociale et solidaire. Cet enjeu de l'inscription des acteurs de l'accompagnement dans le développement local, par l'usage de ces instruments, pourrait être l'un des fondements de la nature spécifique du modèle de gouvernance rattaché à l'économie sociale et solidaire, s'il existe. L'usage d'instruments de participation sectoriels ou tout public est susceptible de générer les moyens d'interaction attachés à la définition de la seconde modernité de la gouvernance territoriale.

Ces propos introductifs sur le potentiel impact des accompagnateurs d'OESS justifient une étude centrée sur leurs actions, leurs logiques, et leurs défis. En optant pour une démarche comparative, il sera possible de relever divergences ou convergences entre de tels acteurs issus de territoires différents, et évoluant dans des approches parfois différentes de l'économie sociale et solidaire. Cette démarche, en plus d'appuyer les réponses aux interrogations mentionnées précédemment, offrira un « regard décentré sur la réalité nationale », à condition que cette comparaison ne soit ni *factice*, *biaisée*, *réductrice* ou à *distance*.²⁴

Méthodologie et approche comparative

Pour fructifier au mieux cette analyse de l'impact des accompagnateurs des OESS sur la gouvernance de leur territoire, un cadre d'analyse commun sera adopté pour les deux territoires étudiés, qui sont la région des Pays de la Loire en France, et la région de l'Estrie au Québec. Ce cadre d'analyse se présente sous un double sens, puisqu'il s'agit d'interroger en premier lieu la dimension « verticale » de l'inscription territoriale des acteurs de l'accompagnement des OESS. Autrement dit, pour chacun des terrains étudiés, il s'agira d'établir le rapport des acteurs de l'accompagnement avec les pouvoirs publics locaux et nationaux, et leur capacité à organiser le lien entre ces pouvoirs et les organisations de terrain. En second lieu, l'étude de la dimension « horizontale » de cette inscription territoriale permettra d'interroger la capacité de ces acteurs à influencer, voire constituer, un écosystème d'économie sociale disposant d'une forme de gouvernance moins influencée par l'optique nationale que par les défis du local, et à s'assurer de l'harmonisation des services octroyés par cet écosystème.

Pour garantir l'efficacité de ce cadre d'analyse et éviter les écueils de la comparaison mentionnés ci-dessus, différentes sources de données seront mobilisées, à commencer par une

²⁴ Patrick Hassenteufel, « De la comparaison internationale à la comparaison transnationale », in *Revue française de science politique*, Vol. 55 (2005), p. 113-132.

première démarche d'observation participante au sein de deux structures de l'accompagnement en économie sociale situées dans la ville de Sherbrooke, en Estrie. Ces deux structures sont le Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie et la Corporation de Développement Économique Communautaire de Sherbrooke, dont le positionnement et les logiques seront explicités dans des développements futurs. L'observation en question est relative notamment au projet collaboratif mené par ces deux structures visant à l'implantation d'un incubateur d'entreprises d'économie sociale local, et à réorganiser le schéma des services d'accompagnement adressés aux entrepreneurs. La deuxième démarche d'observation participante fut réalisée au Haut-Commissariat à l'Économie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale à Paris, et a impliqué un travail régulier avec des correspondants territoriaux et les réseaux français de l'ESS. Elle fut également l'occasion d'accéder à de nombreux documents relatifs au champ, aux perceptions et aux objectifs politiques de l'ESS à la française.

Bien que les terrains étudiés soient les régions de l'Estrie et des Pays de la Loire, avec notamment les villes de Sherbrooke et de Nantes, des données issues d'entretiens réalisés avec des acteurs de l'accompagnement des OESS d'autres territoires seront mobilisés.²⁵ C'est notamment le travail de *benchmark* des pratiques de l'accompagnement réalisé durant l'expérience à Sherbrooke qui a mené à la conduite de 14 entretiens d'environ une heure chacun avec des professionnels de l'accompagnement, 8 en France et 6 au Québec. Une demi-douzaine d'entretiens avec des acteurs aux activités plus diverses, orientés vers la Recherche ou la conduite nationale de politiques publiques, vient également compléter certaines réflexions. Les données issues des entretiens avec des professionnels d'autres territoires (hors Nantes et Sherbrooke) seront mobilisées notamment pour souligner d'éventuelles spécificités contextuelles ou relever certaines convergences des objectifs et pratiques des accompagnateurs de l'ESS. Plus généralement, elles permettront d'appuyer le résultat d'une éventuelle convergence des configurations locales, malgré des différences d'appréhension de la notion d'ESS aux échelles nationales. Enfin, un corpus théorique, emprunté à la littérature québécoise et française sur l'ESS, amènera d'autres perspectives de réflexion.

Les raisonnements suivants se déclinent en deux parties, la première consistant à préciser les contextes locaux et nationaux et à présenter les différences générales d'appréhension de l'économie sociale entre la France et le Québec, étape nécessaire à la construction de la

²⁵ Voir la liste des personnes interrogées en annexe

« comparabilité.²⁶ » La place de l'État sera alors interrogée, ainsi que les relations des acteurs publics locaux avec les accompagnateurs de l'économie sociale. Ces premiers développements constitueront le socle sur lequel les moyens des accompagnateurs à s'intégrer dans l'existant seront analysés en seconde partie. Leurs moyens d'action sur leur territoire seront alors explicités : cette étape sera doublée de pistes de réflexion sur la mesure d'impact de ces moyens d'action, notamment au regard de la constitution d'une gouvernance territoriale.

²⁶ Patrick Hassenteufel, « De la comparaison internationale à la comparaison transnationale », *Op. cit.*, p. 118

Partie 1 - Un modèle d'action publique face à des contextes différents

Lorsqu'il est question de gouvernance territoriale, le sujet de la place ou de la refondation de l'État intervient inévitablement.²⁷ Les différents mécanismes permettant à ce dernier de contribuer à l'activité des réseaux d'acteurs locaux de l'économie sociale et solidaire sont à la fois nombreux et subtils. Leur compréhension passe, notamment dans le cadre d'une étude comparative, par une remise en contexte nationale et locale : en revenant sur les enjeux actuels et territoriaux de l'économie sociale et sur les différences pouvant exister dans les approches québécoise et française, l'étude du rôle de l'État vis-à-vis de ces enjeux et de la gouvernance en sera largement simplifiée.

1) Les contextes nationaux de l'économie sociale

En termes de sémantique et de définition, l'aspect différentiel le plus marquant est la notion d'économie sociale et solidaire qui est largement utilisée en France, le Québec reprenant davantage les notions d'entrepreneuriat collectif et d'économie sociale.

a) L'économie sociale et solidaire en France

En science politique française, une définition est donnée par Jean-François Draperi, directeur du Centre d'économie sociale du Conservatoire des Arts et métiers : « L'ESS est une organisation économique qui vise l'épanouissement de la personne humaine, qui réunit des groupements de personnes (ayant une activité économique marchande, non-marchande, monétaire ou non-monétaire) adoptant des règles, fréquemment statutaires, traduisant les valeurs de la démocratie.²⁸ »

L'agence Avise, référent national français en méthode d'accompagnement des entreprises d'économie sociale et solidaire (ESS), énonce que « l'Économie sociale et solidaire regroupe un ensemble de structures qui cherchent à concilier utilité sociale, solidarité, performance économique et gouvernance démocratique, avec pour ambition de créer des emplois et de développer une plus grande cohésion sociale.²⁹ » L'économie sociale française regroupe

²⁷ Jacques Chevallier, « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? », in *Revue française d'administration publique*, 2003/1 n°105-106, p. 203 à 217

²⁸ Jean-François Draperi, « Le projet de l'économie sociale et solidaire : Fonder une économie acapitaliste », in *La Découverte*, 2015, p. 38 à 50

²⁹ Avise, « Économie Sociale et Solidaire. » En ligne : <https://www.avise.org/decouvrir/ess>

principalement trois familles : mutuelles, coopératives, associations auxquelles s'ajoutent les "marges" (comité d'entreprise et d'établissement, caisse d'épargne et de prévoyance, organisations culturelles, etc.). Le terme de « Solidaire » a été incorporé par un décret du 22 octobre 2010³⁰, incluant dans le champ de l'ESS des initiatives axées vers le développement local, la réinsertion et la lutte contre l'exclusion.³¹

Historique de l'économie sociale et solidaire en France

L'auteur Chateaubriand, dans le roman *Atala* publié en 1802, utilise en premier la notion « d'économie sociale », c'est-à-dire une façon de concevoir l'économie autre que par le profit. Les mouvements ouvriers du 19^e siècle réunis en association, mutuelles et coopératives sont les ancêtres des structures d'ESS. Ils promouvaient parfois des valeurs proches de l'économie sociale, quasiment un « dogme », en réaction au capitalisme naissant de la Révolution Industrielle. L'État français n'a commencé à intervenir dans le social (sécurité sociale etc...) qu'à la fin du XIX^e siècle, et c'est donc la société civile qui a porté la première les germes de la future économie sociale et solidaire.

La première grande étape dans le développement de l'économie sociale sera la loi du 20 juillet 1983. Le 23 juillet 1984, un corps institutionnel unique et durable pour l'économie sociale et solidaire en France est créé, le Secrétariat d'État chargé de l'Économie Sociale. En 2002, ce Secrétariat deviendra un Ministère avec Benoît Hamon aux commandes, avant de revenir à un Secrétariat en 2014.

Le 6 septembre 2017 le Secrétariat et le Ministère spécifiques s'effacent au profit d'un corps à compétence interministérielle, le Haut-Commissariat à l'Économie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale auprès du ministre d'État, ministre de la Transition écologique et solidaire. Le passage d'un Ministère de l'Économie sociale français à un Haut-Commissariat à compétence interministérielle équivaut à placer le sujet à l'intersection de différents corps ministériels dans le but de lui assigner une certaine transversalité, plutôt que de confier le sujet de l'ESS à un Ministère spécialement dédié.

Tandis que 11 200 entreprises d'économie sociale sont recensées au Québec³², il est fait état en France de plus de 200 000 établissements.³³ Comme cela sera développé plus loin, la comparaison des chiffres n'est pas pertinente dans le sens où les définitions française et québécoise de l'économie sociale diffèrent sensiblement, notamment en termes de champ d'application et des types de structures incluses dans les définitions.

³⁰ Légifrance, 21 octobre 2010, « Décret n° 2010-1230 du 20 octobre 2010 relatif au Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. » En ligne :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022932522&categorieLien=id>

³¹ Jean-François Draperi, « Le projet de l'économie sociale et solidaire : Fonder une économie acapitaliste », *Op. cit*

³² Institut de la statistique du Québec, 29 avril 2019, « L'économie sociale au Québec, portrait statistique 2016 », p. 16

³³ Ministère français de l'économie, données 2015, « L'économie sociale et solidaire. » En ligne :

<https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire>

i) *Cadre juridique de l'économie sociale et solidaire en France*

La loi de 2014 vient cristalliser le travail de la loi du 20 juillet 1983, dont l'un des apports fut la consécration législative du concept « d'économie sociale, » qui s'impose alors largement en France, comme partout ailleurs en Europe ou dans d'autres pays. Un cadre juridique et fiscal incitatif est par exemple donné aux coopératives d'artisans, d'entreprises de transport et aux coopératives maritimes.³⁴

La loi-cadre française fut adoptée sous un gouvernement socialiste, par l'impulsion du ministre Benoît Hamon. L'ESS y est définie comme un « mode d'entreprendre et de développement économique³⁵ ». Cette loi de 2014 instaure une définition de l'économie sociale, les moyens d'insertion de l'économie sociale dans les politiques publiques, et la détermination des organismes partenaires pour l'élaboration de ces dernières. Elle assigne différents rôles aux institutions politiques et aux acteurs-clefs de l'économie sociale et solidaire. Comme énoncé plus loin, l'échelle régionale est la plus mise en valeur, notamment par l'octroi aux Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) d'un rôle primordial de représentation et d'interface entre les intérêts locaux et les directives nationales. Par exemple, la loi prévoit en son article 8 alinéa 1 la tenue d'une conférence régionale de l'ESS, au moins biennale, réunissant acteurs de l'ESS, élus territoriaux et partenaires sociaux. Elle détaille également les critères permettant de déterminer si une organisation peut intégrer le champ de l'ESS, et les formes juridiques qui y sont associées. Les critères français de qualification pour l'ESS sont au nombre de trois :

- 1) Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;
- 2) Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation ;
- 3) a) Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;
b) Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées.

Parallèlement à ces critères, une organisation d'ESS en France doit être constituée sous l'une des formes suivantes :

- Coopératives, mutuelles, unions, sociétés d'assurances mutuelles

³⁴ François Soulage, Marcel Hipszman, « La loi du 20 juillet 1983, première loi d'économie sociale », in *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, Vol. 83/N°291 (2004), p. 48 à 58.

³⁵ Légifrance, 31 juillet 2014, « Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire » En ligne : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

- Associations et fondations
- Sociétés commerciales respectant statutairement les principes de l'ESS, recherchant une utilité sociale et à adopter des principes de gestion spécifiques.³⁶

ii) *Sociétés commerciales et économie sociale française*

L'inclusion des sociétés commerciales respectant les conditions de l'utilité sociale et de la gouvernance démocratique a pour effet de laisser plus de place à l'interprétation flexible de qualification d'entreprise d'économie sociale et solidaire. Pour autant, les conditions requises pour une société commerciale d'être qualifiée de « sociale et solidaire » sont lourdes. Dans l'esprit de la loi, « l'appartenance à l'ESS se décide entreprise par entreprise³⁷ ». Très concrètement, une société commerciale doit davantage détailler ses statuts qu'une association ou une fondation pour relever de l'ESS, et plus encore si elle veut se rendre éligible à l'obtention de l'agrément ESUS : L'utilité sociale et la politique salariale sont les deux éléments que toutes les structures doivent mentionner, tandis que les réserves, la gouvernance et l'amortissement du capital sont des mentions que doivent aussi (et logiquement) développer les sociétés commerciales en vue de l'obtention de l'agrément ESUS.³⁸

L'agrément ESUS est, par ailleurs, largement renforcé par le Pacte de Croissance pour l'Économie Sociale et Solidaire publié le 29 novembre 2018, notamment en ce qui concerne les critères de sélection.³⁹ L'adoption du Pacte a suscité le mécontentement de quelques représentants des structures d'ESS, « qui regrettent vivement l'absence de concertation préalable ». La co-construction semble avoir fait défaut pour ce document qui devient purement gouvernemental, puisque les institutions comme le CSESS n'en ont pris connaissance qu'après publication dans la presse.⁴⁰

³⁶ Ministère de l'Économie et des Finances, 23 décembre 2019, « Création d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire : mode d'emploi. » En ligne : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/creer-entreprise-economie-sociale-et-solidaire-ess>

³⁷ David Hiez, « La loi sur l'économie sociale et solidaire : un regard juridique bienveillant », in *Revue internationale de l'économie sociale*, 334 (2014), p. 44-56

³⁸ Ce nouveau dispositif régi par la loi de 2014 permet à l'organisation d'économie sociale et solidaire (entreprise, fondation, association...) d'accéder à des aides spécifiques, sous conditions. Parmi ces conditions, on retrouve le respect « du critère d'une recherche d'impact social significatif : soit en direction de publics vulnérables, soit en faveur du maintien ou de la recréation de solidarités territoriales. »

³⁹ Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, 29 novembre 2018, « Pacte de Croissance de l'économie sociale et solidaire », 29 novembre 2018, p. 11

⁴⁰ Michel Abhervé, « Un Pacte pour l'ESS, construit sans les acteurs, dont une première analyse met évidence une conception orientée et des manques criants », in *Alternatives Économiques*, 3 Décembre 2018

b) L'économie sociale au Québec

Le Portrait statistique de l'Économie Sociale au Québec publié en avril 2019 est la première étude statistique portant sur l'économie sociale de la province : « en 2016, le Québec compte 11 200 entreprises d'économie sociale ». Parmi les faits saillants du portrait, il faut remarquer que « sur les 47,8 G\$ de revenus de l'économie sociale, 90 % proviennent du chiffre d'affaires des entreprises (c'est-à-dire de la vente de biens ou de services et des cotisations des membres). Autrement dit, la part de financements publics constituant les revenus d'une entreprise d'économie sociale québécoise apparaît comme marginale.⁴¹

Historique de l'économie sociale au Québec

Les sociétés d'entraide et les mutuelles d'assurance furent les prémisses de l'économie sociale québécoise dès les années 1800. Dans la deuxième moitié du XIXe siècle, après une transition complète au modèle de l'économie de marché, différentes réformes libérales voient le jour au Québec, amenant à un accroissement des prérogatives détenues par les compagnies et associations, florissantes à l'époque, et issues de la Révolution Industrielle. Les premières structures d'économie sociale se caractérisent alors par « attachement à l'autonomie des communautés locales, que ce soit en milieu urbain ou rural.⁴²»

Les mutualités ouvrières sont la manifestation la plus courante de cette première forme d'économie sociale. En milieu rural, on retrouve aussi certaines « élites traditionnelles », qui forment des associations, des sociétés d'agriculture, moins indépendantes vis-à-vis de l'État que les mutualités, et dotées d'une « idéologie éducative élitiste ».

La crise du début des années 80 questionnant l'État-Providence crée de nouveaux problèmes sociaux, et les initiatives de la société civile pour y répondre sont globalement soutenues par l'État. Par la recherche universitaire et l'intégration politique, l'économie sociale bénéficie alors d'une reconnaissance institutionnelle. La marche des Femmes, « du Pain et des Roses », portera des revendications pour des investissements dans les « infrastructures sociales » ou dans « l'économie sociale ». Le Sommet sur l'économie et l'emploi tenu à l'automne 1996 impliquera la création d'un groupe de travail sur l'économie sociale (GTES) présidé par Nancy Neamtan. Une définition de l'ES sera donnée, incluant OBNL marchands, coopératives, bénévolat. Le Chantier de l'économie Sociale s'autonomise en 1999 (créant des tensions avec le Conseil Québécois de la Coopération et de la Mutualité, mais aussi une nécessaire complémentarité).

Au Québec, une définition est donnée par le Chantier de l'Économie Sociale, interlocuteur principal du gouvernement québécois dans l'adoption des réglementations et des plans d'action de ce domaine : « L'économie sociale regroupe des entreprises dont les propriétaires sont soit les personnes qui utilisent les services, ceux qui y travaillent ou des citoyens ou des citoyennes. Ces entreprises vendent un produit ou un service qui répond à un besoin exprimé par la communauté ou un groupe de personnes.⁴³ »

⁴¹ Institut de la statistique du Québec, 29 avril 2019, « L'économie sociale au Québec, portrait statistique 2016 »

⁴² Benoît Lévesque et Martin Petitclerc, « L'économie sociale au Québec à travers les crises structurelles et les grandes transformations (1850-2008) », in *Economie et Solidarités* (2010), p. 14 à 37

⁴³ Chantier de l'Économie Sociale, 2015, « Guide de référence sur l'économie sociale. » En ligne : <https://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/>

L'ancien directeur du Chantier, Jean-Martin Aussant, explique ainsi que « l'économie sociale regroupe des entreprises dont les propriétaires sont soit les personnes qui utilisent les services, ceux qui y travaillent ou des citoyens ou des citoyennes.⁴⁴ Ces entreprises vendent un produit ou un service qui répond à un besoin exprimé par la communauté ou un groupe de personnes ». Sont exclues de l'économie sociale québécoise les organisations communautaires répondant à un besoin mais ne vendant ni bien ni service : ils rejoignent le milieu communautaire, ou au moins l'entrepreneuriat collectif, concept très présent au Québec et encore assez peu connu en France. Une première grande différence se porte donc sur l'obligation d'un volet marchand existante au Québec, mais inexistante en France, dont le volet non-marchand est souvent englobé par l'économie solidaire.

Le Chantier de l'Économie Sociale dispose d'antennes dans chacune des régions, à savoir les Pôles Régionaux d'Économie Sociale, et assure la connexion entre les besoins des acteurs du terrain et le gouvernement, tout en étant mandaté par ce dernier pour impulser les différentes stratégies et plans d'action publique. Il est également l'organisme à l'initiative du programme d'implantation d'un parcours d'incubation de l'économie sociale destiné aux jeunes de 18 à 29 ans qui visera à les soutenir et les accompagner dans l'idéation, la formation et la propulsion de projets entrepreneuriaux en économie sociale⁴⁵. Ce vaste déploiement se nomme *Sismic*, les Pôles d'économie sociale régionaux ayant pour mission de l'intégrer dans leur écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat.

i) Cadre juridique de l'économie sociale au Québec

Adoptée le 10 octobre 2013 par l'Assemblée Nationale du Québec, la Loi sur l'économie sociale vise à reconnaître, promouvoir, et développer l'économie sociale. L'économie sociale est reconnue comme une forme de production de richesses, parallèlement à l'économie capitaliste traditionnelle. La loi établit la Table des partenaires en économie sociale, favorisant ainsi les communications entre les instances des différentes échelles. L'inscription d'un cadre juridique solide est l'un des pendants de la volonté de promouvoir l'économie sociale.

La loi amène également une définition de l'économie sociale au Québec, qui est désignée comme « l'ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des

⁴⁴ Jean-Martin Aussant, « collaboration et solidarité pour sauver le Québec, » Radio-Canada, 24 juin 2017. A l'écoute : <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/la-nature-selon-boucar/segments/entrevue/28834/economie-de-partage-jean-martin-aussant>

⁴⁵ Marc Rochette, « Sismic, incubateur d'entreprises collectives », in *Le Nouvelliste*, 22 mai 2019.

entreprises dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui sont exploitées conformément aux principes suivants. » Le texte précise, de plus, la définition des entreprises d'économie sociale : « Est une entreprise d'économie sociale, une entreprise dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui est exploitée, conformément aux principes énoncés au premier alinéa, par une coopérative, une mutuelle ou une association dotée de la personnalité juridique.⁴⁶ » Comme en France, la loi québécoise énonce des critères de qualification permettant d'identifier les structures appartenant au champ de l'économie sociale : L'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité

- L'entreprise n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics au sens de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1)
- Les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres
- L'entreprise aspire à une viabilité économique
- Les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise
- Les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables.

Un retour sur les formes juridiques des structures d'économie sociale québécoises peut être réalisé de manière négative, eu égard à la façon dont le champ de celle-ci se différencie de celui du milieu communautaire.

ii) *Économie sociale et milieu communautaire : la différence illustrée par les formes juridiques*

La structure dominante de l'économie sociale québécoise est l'association à personnalité juridique, et plus précisément l'Organisme à But Non Lucratif (OBNL) de type marchand, par opposition aux OBNL non marchands qui ne procèdent à aucune vente de biens ou services, et qui constituent une part importante du « milieu communautaire. » Ce concept, issu du monde

⁴⁶ Legisquebec, 10 octobre 2013, « Loi sur l'économie sociale. » En ligne : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1>

anglo-saxon et relativement peu présent en France, désigne « toute initiative, issue de personnes, de groupes communautaires, d'une communauté (géographique locale, régionale, nationale ; d'intérêts ; d'identités) visant à apporter une solution collective et solidaire à un problème social ou à un besoin commun. L'action communautaire s'actualise sur des pratiques multiples et diversifiées (création de ressources et de services, transformations sociales, éducation populaire, etc.) qui poursuivent des objectifs de justice sociale, de solidarité, de démocratie, de répartition plus juste des richesses, d'égalité entre les hommes et les femmes ainsi qu'entre les peuples.⁴⁷ »

L'action communautaire est apparue au Québec au début des années 60 avec l'arrivée des comités citoyens, qui consistaient en « l'exercice d'un pouvoir d'influence sur les politiques publiques.⁴⁸ » Ils sont devenus ensuite des « groupes de service » qui agissent là où l'action publique est défaillante.

Dans leur objet, les organisations du milieu communautaire s'apparentent à celles de l'économie sociale. La réponse à « un problème social ou à un besoin commun » est l'objectif partagé par les deux domaines, tout comme la forme d'organisation principale de leurs activités, à savoir l'OBNL. Mais leur différence de philosophie, caractérisée notamment par l'absence du volet marchand par le milieu communautaire, qui est davantage tourné vers le bénévolat ou la bienfaisance,⁴⁹ peut susciter occasionnellement des incompréhensions mutuelles nécessitant une communication plus claire du positionnement des acteurs de chacun de ces deux domaines, ainsi que de futurs développements le démontreront.

c) Retour sur les différences d'approche franco-québécoise de l'économie sociale

La définition, l'histoire, le champs d'action et l'importance statistique de l'économie sociale évoluent d'un contexte à l'autre, d'un pays à l'autre. Entre la France et le Québec, les différences entre les deux concepts sont cristallisées notamment par l'ajout du terme « solidaire » dans la sémantique française. Pour reprendre les mots de Yves Vaillancourt, « au Québec comme dans d'autres régions du monde, la définition de l'économie sociale ne fait pas l'objet

⁴⁷ Henri Lamoureux, Jocelyne Lavoie, Robert Mayer, Jean Panet-Raymond, *La pratique de l'action communautaire*, Éditions Presse de l'université du Québec, 2008.

⁴⁸ Paul R. Bélanger, Benoît Lévesque, « Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat (1963-1992) », in Gérard Daigle et Guy Rocher, *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 1992, p. 713 à 747

⁴⁹ Précisions sur : 211 Grand Montréal, « Répertoires des organismes communautaires et sociaux, » en ligne : <https://www.211qc.ca/repertoire>

d'un consensus ». Bien qu'il écrivît ces mots en 2008, la citation semble rester valide aujourd'hui encore.

L'observation participante nourrissant les réflexions avec des acteurs français et québécois de l'économie sociale a mis au jour qu'une réciprocité des perceptions semble exister, les professionnels québécois ayant le sentiment que « la France a dix ans d'avance », tandis que les accompagnateurs français interrogés mentionnant le Québec comme « un précurseur » en économie et innovation sociale.

L'avance de la France se manifeste en partie en termes législatifs, étant donné que la première loi apportant un cadre à l'économie sociale date de 1983, alors que c'est durant les années 90 que l'économie sociale québécoise fera l'objet d'une mouvance provinciale. Pour autant, historiquement, les origines des organisations d'économie sociale des deux côtés de l'Atlantique semblent émaner d'une histoire et « d'ancêtres » communs, à savoir des sociétés ouvrières ou des mutuelles, aspirant à combler les lacunes des protections juridiques de l'époque ou à représenter des mouvements qui avaient besoin de l'être. Entre les secteurs privé et public, l'économie sociale se positionne comme un troisième secteur, répondant aux besoins auxquels les autres modèles d'économie peinent à répondre, et ce sur les deux terrains étudiés.

Les initiatives d'économie sociale existaient en France et au Québec bien avant les interventions législatives et gouvernementales, même si elles n'étaient pas désignées ainsi. Le modèle d'ESS français s'est probablement imposé plus précocement, faisant basculer l'appréhension du milieu sur un mode moins statutaire, au point que des entreprises soient intégrées dès 2014 dans le domaine de l'ESS.

i) Le critère de l'existence d'un « volet marchand » au Québec

Par la vente de ses biens ou services, l'entreprise d'économie sociale au sens québécois doit assurer un équilibre dans ses finances. Elle peut bénéficier de soutiens, d'accompagnement, même financiers, mais ne pourra pas être réputée viable économiquement si elle est financée à 100% par des institutions publiques, des subventions ou des donations. Ainsi, l'économie sociale québécoise intègre la production de revenus lui assurant la viabilité économique et « est soumise aux mêmes pressions que l'entreprise privée, en ce qui a trait à la concurrence, l'instabilité des marchés, ainsi que les possibilités de pertes financières.⁵⁰ » Ce critère de

⁵⁰ Joanie Martin-Guay, « Les défis et enjeux des organismes communautaires souhaitant développer un volet d'économie sociale », IRECUS - Institut de Recherche et d'éducation pour les Coopératives et les Mutuelles de l'Université de Sherbrooke (2018), École de Gestion

l'existence d'un volet marchand assurant une viabilité économique est lié à celui de l'exigence d'une indépendance vis-à-vis des organismes publics, indépendance qui se traduit également financièrement. C'est pourquoi, en présentant plus précisément les deux axes de l'économie sociale (et solidaire), à savoir l'économie et le social, il est possible d'affirmer que la différence fondamentale entre les deux approches, française et québécoise, se situe sur le versant économique, tandis que la différence fondamentale entre l'économie sociale et l'économie classique capitaliste est davantage marquée par le volet social :

- Le « social » fait référence à « la rentabilité sociale et non purement économique des activités. Cette rentabilité sociale s'évalue par l'accès aux services, la contribution au développement démocratique, le soutien d'une citoyenneté active et par la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective.⁵¹ » Ce volet se distingue de l'entreprise à finalité de profit en ce que l'OESS ne poursuit pas les mêmes finalités : elle devra être en mesure d'assurer une certaine effervescence ou, à tout le moins, un intérêt au sein de la communauté qui la supporte. En d'autres termes, elle doit se bâtir un écosystème de partenaires, de fournisseurs, de clients et, plus largement, de souteneurs du projet qui cristalliseront son ancrage territorial. Elle devra également se doter de règles de gouvernance démocratique qui lui sont propres. Ce volet « social » reste sensiblement le même des deux côtés de l'Atlantique ;
- Le volet « économie » souligne la distinction franco-québécoise : au sens québécois, il « renvoie à la production concrète de biens ou de services par le biais d'entreprises contribuant à la création d'emplois et à l'augmentation nette de la richesse collective.⁵² » Tout comme l'entreprise dont la finalité première est le profit, l'entreprise d'économie sociale devra être en mesure d'élaborer un modèle d'affaires viable, compétitif et basé sur les besoins réels d'une collectivité, à travers une activité marchande.

Ce critère du volet marchand n'est pas présent en France. Par exemple, des associations ou réseaux menant des campagnes de sensibilisation et prévention pour les maladies rares, et financées par des subventions publiques ou des donations et dépourvues de volet marchand, entrent dans la catégorie des entreprises d'Économie Sociale et Solidaire en France, et sont inscrites dans les registres régionaux d'ESS. C'est le cas, par exemple, d'IRIS, une association

⁵¹ Pierre Charrette et Claude Dorion, « Le Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale », 2e édition, CAP Finance et Réseau d'investissement social du Québec (2017), Montréal, p. 29

⁵² *Ibid*

de patients souffrant de déficits immunitaires primitifs, intégrée à l'ESS, et dont les principales activités relèvent de la collecte de fonds et de la mobilisation contre ces troubles.⁵³ Une telle association, qui ne procède à aucune forme de vente de biens ou services, ne pourrait être considérée comme organisme d'économie sociale aux yeux de la loi québécoise.⁵⁴

ii) *L'inclusion des « sociétés commerciales d'utilité sociale » en France*

De leur côté, les sociétés commerciales françaises peuvent également rejoindre les rangs des OEES si elles remplissent certains critères relatifs à l'utilité sociale. L'inclusion des sociétés commerciales respectant les conditions de l'utilité sociale et de la gouvernance démocratique témoigne d'une méfiance certaine aux définitions statutaires de la part du Législateur français. Théoriquement, cela permet de dépasser la qualification d'entreprise d'économie sociale et solidaire sur la seule base d'une définition statutaire, et de laisser plus de place à l'interprétation flexible de qualification d'EESS, la loi française se distinguant, sur ce point-là, des lois d'autres pays. Pour autant, les conditions requises pour une société commerciale d'être qualifiée de « sociale et solidaire » sont lourdes. Dans l'esprit de la loi, « l'appartenance à l'ESS se décide entreprise par entreprise.⁵⁵ » L'intérêt pour une société commerciale d'être étiquetée comme entreprise ESS est de pouvoir prétendre à l'agrément ESUS, un dispositif établi par la loi de 2014 permettant à l'organisation d'économie sociale et solidaire (entreprise, fondation, association...) d'accéder à des aides spécifiques, sous conditions. Parmi ces conditions, on retrouve le respect « critère d'une recherche d'impact social significatif : soit en direction de publics vulnérables, soit en faveur du maintien ou de la recréation de solidarités territoriales.⁵⁶ » L'absence du critère du volet marchand et l'ouverture, même sous un certain nombre de conditions, de l'ESS française aux sociétés commerciales à utilité sociale sont les deux causes essentielles de la différence existante entre les chiffres français et québécois de l'économie sociale. Malgré des origines semblables, les lois des différents pays peuvent être influencées par différentes logiques et structurer différemment l'écosystème national par le biais des critères d'inclusion. Pourtant, l'étude de la pratique des acteurs de l'accompagnement en

⁵³ Association de Patients Déficitaires Immunitaires Primitifs (IRIS) : <http://www.associationiris.org/qui-sommes-nous/mieux-nous-connaître>

⁵⁴ Le détail des finances de l'association Coup de Pouce, dont l'activité est tournée vers le soutien scolaire, est un autre exemple parlant d'OEES français financé majoritairement par des organisations publiques qui ne pourrait être inclus dans la loi québécoise. En ligne : <https://www.coupdepouceassociation.fr/nous-connaître/finances/>

⁵⁵ David Hiez, « La loi sur l'économie sociale et solidaire : un regard juridique bienveillant », *Op. cit*

⁵⁶ Ministère de l'Économie et des Finances, 4 juillet 2018, ESS : qu'est-ce que l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale ? » En ligne : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/agrément-entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess>

économie sociale, notamment au prisme du rapport entre ceux-ci et le territoire d'implantation, permet de construire le socle de la comparaison. La convergence éventuelle des dynamiques reliant ces acteurs et la gouvernance territoriale ne pourra cependant être réalisée qu'à la suite d'une mise en contexte plus précise des villes et des organisations analysées.

2) La relation entre territoire et accompagnateurs de l'économie sociale à la lumière des contextes locaux

Les écosystèmes des Pays de la Loire et de l'Estrie de l'économie sociale (et solidaire) sont complexes, mais aussi porteurs d'un grand nombre d'initiatives et d'ambitions entrepreneuriales. En revenant succinctement sur les acteurs principaux de l'accompagnement et l'historique qui entourent l'économie sociale ligérienne et estrienne, il sera possible d'interroger leur lien avec les politiques publiques locales au travers de leur genèse.

a) Les acteurs de l'économie sociale et solidaire dans les Pays de la Loire

Selon les chiffres de la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire des Pays de la Loire, la région comportait, en 2014, plus de 15 000 établissements ressortissants de l'ESS, pour un nombre d'emplois associés d'environ 165 000.⁵⁷ L'ESS représenterait alors 14,3% de l'emploi salarié privé, pour une moyenne nationale de 12,7%.⁵⁸ Ces chiffres font de la région Pays de la Loire la deuxième région française en termes de poids de l'ESS. A Nantes, l'ESS représenterait 16% de l'emploi.⁵⁹ Il convient enfin de noter qu'un budget spécifique est alloué à l'économie sociale et solidaire, et que ce domaine est incarné du côté des pouvoirs publics par une Vice-Présidente à Nantes Métropole, à temps plein.

La date clef de la structuration effective de l'écosystème d'économie sociale et solidaire nantaise est celle du 9 juin 2006, date à laquelle a débuté le festival des « Ecosolies ». Elle apparaît comme le point de départ d'une configuration nouvelle de l'ESS à Nantes, mais aussi comme l'aboutissement de processus historiques et politiques qui ont contribué à en dessiner les traits.

⁵⁷ CRESS des Pays de la Loire, 2014, « Chiffres de l'Observatoire de la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire des Pays de la Loire », en ligne : <http://www.cress-pdl.org/less-en-pays-de-la-loire/les-reperes-chiffres-clefs/>

⁵⁸ A noter cependant que les sociétés commerciales d'utilité sociale, incluses dans l'ESS depuis 2014, « ne sont pas encore prises en compte par la statistique publique », selon la CRESS.

⁵⁹ Nantes Métropole, « Développer l'Économie Sociale et Solidaire. » En ligne : <https://www.nantesmetropole.fr/institution-metropolitaine/competences/economie-sociale-et-solidaire-22902.kjsp>

Cet évènement-clef de trois jours consistait à la fois en un rassemblement des différents acteurs du domaine de l'ESS, mais aussi en un diagnostic partagé, sur les enjeux, objectifs, difficultés et stratégies des différents groupes d'acteurs. L'occasion était donnée aux 400 exposants de faire connaître leurs valeurs, leurs activités, et de rapprocher le grand public de cette économie.⁶⁰ La particularité de ce moment réside dans la grande diversité des acteurs qui y étaient présents, puisqu'en plus des entrepreneurs sociaux et solidaires, c'est tout un travail avec les collectivités territoriales qui a été réalisé en amont, amenant des acteurs de la Ville, du Département et de la Région à être présents.⁶¹

Selon la Vice-Présidente de Nantes Métropole en charge de l'Économie Sociale et Solidaire, au moins deux éléments du territoire ont encouragé la concrétisation de cet évènement, ainsi que toute la richesse des initiatives d'ESS, à savoir « l'héritage nantais de la ville rebelle », ainsi qu'une forte « volonté politique ».

« Nantes est une belle ville, mais une ville rebelle aussi, où il y a un passé ouvrier, où il y a des mobilisations syndicales fortes (...) Il y a aussi des luttes qui se croisent avec celles des paysans et des ouvriers. Je pense qu'il y a la culture de l'engagement et de la solidarité, on a ça à Nantes, surtout que cela se répète : voyez Notre-Dame-des-Landes, ou l'histoire du stade de foot ». – Mahel Coppey, Vice-Présidente de Nantes Métropole en charge de l'économie sociale et solidaire et de l'économie circulaire.

L'image historique de Nantes comme celle d'une ville tournée vers la recherche d'alternatives et porteuse d'une culture de la solidarité est appréhendé unanimement par les personnes interrogées en entretien. Enfin, ainsi que l'énonce la Vice-Présidente, « sans la présence d'élus écologistes forts, convaincus que transformer les choses passe aussi par transformer l'économie, on n'aurait pas eu ce diagnostic partagé, ou cette dynamique dans laquelle on dit "on va être catalyseur, on va être facilitateur, on va rassembler." »

⁶⁰ Ophélie Lemarié, « Nantes vante un monde plus social et solidaire », in *Presse Océan*, 11 juin 2006. En ligne : https://www.ecossolies.fr/IMG/jpg/060611_PO.jpg

⁶¹ Entretien réalisé avec Damien Labrousse, directeur adjoint des Ecosolies

i) *Les Ecosolies*

La combinaison de ces deux facteurs, historique et politique, est à l'origine d'une configuration très particulière qui est celle de Nantes : la constitution d'une association comme les Ecosolies, aujourd'hui au cœur d'un écosystème d'économie sociale et solidaire, ne se fait pas toujours avec le concours des pouvoirs publics sur les autres territoires. Le directeur adjoint de l'organisation résume ainsi les débuts des actions : « L'association des Ecosolies a été conçue initialement pour organiser l'évènement de 2006, et c'était un temps fort pour nous : en réunissant les différents réseaux, les différents partenaires, l'idée était de révéler au mieux les besoins et les moyens d'y répondre.⁶² »

Les statuts de l'association disposent que « les Ecosolies, association créée en 2004, sont issues d'une dynamique initiée par Nantes Métropole en 2001 et développée en lien avec les principaux réseaux de l'économie sociale et solidaire ». Dès les premiers jours, le conseil d'administration intégrait des membres de Nantes Métropole, schéma qui ne semble pas aussi répandu en économie sociale. L'article 3 des statuts des Ecosolies dispose que l'un des tenants de l'objet de l'association est de « Participer à la co-construction des politiques publiques. » L'activité première des Ecosolies reste l'accompagnement des structures de l'économie sociale et solidaire dans le développement de leurs activités, et ce par un ensemble de dispositifs d'incubation ou de dialogue avec les acteurs de l'agglomération nantaise.

S'intéresser au positionnement de l'association des Ecosolies dans l'écosystème nantais est particulièrement utile pour préciser les spécificités contextuelles, et c'est ce que fait Laurent Fraisse quand il étudie les natures possibles de la co-construction : En qualifiant la configuration nantaise comme étant de type « néo-corporatiste », l'auteur souligne l'aspect central du travail collectif mené par les têtes de réseau et les acteurs publics.⁶³ Il rappelle cependant qu'en France, la loi de 2014 incite généralement à ce que le rôle de tête de réseau principale soit occupée par les CRESS, alors qu'à Nantes, il semble que l'association des Ecosolies ait repris ce positionnement central au niveau municipal, la CRESS ayant subséquemment adopté une posture régionale plus affirmée.

⁶² Issu de l'entretien avec Damien Labrousse, directeur adjoint des Ecosolies

⁶³ Laurent Fraisse, « Co-construire l'action publique : Apports et limites des politiques locales de l'Économie sociale et solidaire en France », in *Revue Politiques et Management Public* Vol. 34/1 (2017, p. 101 à 116

ii) *La Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) des Pays de la Loire*

Les études ayant vocation à préciser l'action et le positionnement des CRESS en viennent à la distinction de deux rôles majeurs : une « fonction politique » et le travail à « l'émergence de pôles territoriaux de l'ESS.⁶⁴ » Dans le cas nantais, il est pertinent de saisir la manière dont les actions de la CRESS s'articulent avec celles d'une organisation aussi centrale et solide que celle des Ecosolies.

Porteuse d'une mission de promotion et d'optimisation de la visibilité du secteur de l'ESS, la CRESS exerce une véritable mission de représentation, vis-à-vis du public d'une part mais aussi des collectivités territoriales d'autre part. L'objectif associé à ces dernières est la constitution de « médiateurs institutionnels transversaux », qui sont à même de favoriser un développement local transversal.⁶⁵ En assurant le lien avec les collectivités et en exerçant cette fonction politique, la CRESS cherche à dépasser une logique sectorielle qui est souvent rattachée au monde de l'ESS.

La CRESS cherche aussi à développer, sur l'ensemble de la région, des pôles territoriaux de l'ESS : Le principe de base est celui de la « subsidiarité ⁶⁶ », qui ne peut se réaliser que dans l'assurance qu'un acteur porteur des enjeux de l'ESS soit bien présent au niveau le plus local pour en défendre les intérêts et garantir la communication avec les autres acteurs, y compris la CRESS à l'échelon régional. L'objectif central d'une CRESS est aussi de s'assurer que, dans toute partie du territoire, le porteur d'un projet entrepreneurial relevant de l'économie sociale et solidaire puisse trouver un interlocuteur à même de l'accompagner dans ses démarches de montage de projet. La CRESS elle-même ne fait que peu d'accompagnement d'entreprises en tant que tel⁶⁷, elle se pose davantage comme un relais entre les entrepreneurs ou bénéficiaires et les acteurs de l'accompagnement comme les Ecosolies, ou toute autre structure présente

⁶⁴ Tabata Barthoulot, « ESS et Territoire - Le rôle de la CRESS Auvergne-Rhône- Alpes dans le développement territorial », Université Lyon Lumière 2 (2018) p. 5

⁶⁵ Danièle Demoustier et Nadine Richez-Battesti, « Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire », in *Géographie, économie, société*, Vol. 12/1 (2010) p. 6

⁶⁶ Entretien avec Marianne Caudal, chargée de mission à la CRESS des Pays de la Loire.

⁶⁷ La CRESS des Pays de la Loire dispose néanmoins d'un dispositif dédié spécifiquement à l'accompagnement des OESS du secteur culturel, nommé *Culturdiag*. De plus, sauf période exceptionnelle, elle est porteuse du Dispositif Local d'Accompagnement, programme gouvernemental ayant vocation à assurer un service d'accompagnement dans l'ensemble des territoires français, et qui vise la résolution de cas très spécifiques.

dans les Pays de la Loire. Elle a un rôle primordial d'information, de représentation et de « facilitateur » dans l'écosystème d'accompagnement.

ESS en Pays de la Loire : Acteurs complémentaires

La diversité des dispositifs et des fonds destinés au développement des OESS à Nantes et dans la région Pays de la Loire amène le concours de nombreux acteurs, qui n'ont pas lieu d'être tous présentés en détail dans l'étude ci-présente. Le réseau national France Active (renommé FONDES à Nantes) a porté le Dispositif Local d'Accompagnement, instrument gouvernemental existant depuis 2002, durant les 3 dernières années, et intervient ponctuellement dans les formules d'accompagnement sur les questions de financement. D'autres acteurs, telles que la Caisse d'Épargne Bretagne Pays de Loire et l'ADEME, contribuent à l'administration du dispositif de financement *ESS Factory*, ce qui implique une place dans le jury de sélection des entrepreneurs qui pourront bénéficier de ce service. L'ADEME porte également une grande partie des appels à projet tournés vers la Recherche et l'Innovation.

Cette première approche de l'écosystème nantais et ligérien de l'économie sociale et solidaire permet de mettre en exergue une dimension collective dans les formules d'accompagnement des OESS locales. Cette dimension collective s'incarne en partie par le travail réalisé conjointement entre les acteurs publics et associatifs, et se rattache à l'histoire de la ville de Nantes.

b) Les acteurs de l'économie sociale en Estrie et à Sherbrooke

Selon le rapport statistique sur l'économie sociale au Québec, la région de l'Estrie comporterait 580 entreprises d'économie sociale en 2016, pour 7 490 salariés.⁶⁸ Au niveau régional, comme au niveau provincial, les statistiques ont fait l'objet d'évolutions importantes récemment : Le rapport permet ainsi de situer l'Estrie comme comportant 5,18% des entreprises d'économie sociale sur tout le Québec.

Comme dans les autres régions, l'écosystème d'accompagnement en économie sociale estrien et sherbrookoise a été affecté par la disparition, en 2015, des Centres Locaux de Développement (CLD) et des Conférences Régionales des Élus, qui constituaient des interlocuteurs essentiels des acteurs de l'accompagnement en économie sociale au Québec.⁶⁹ Les différents acteurs du milieu procèdent, depuis, à la restructuration de l'écosystème en assurant le développement et la consolidation des entreprises collectives qui octroient une réelle richesse au territoire.

⁶⁸ Institut de la statistique du Québec, 29 avril 2019, « L'économie sociale au Québec, portrait statistique 2016 »

⁶⁹ TVA Nouvelles, 11 novembre 2014, « Abolir les CLD pour créer un guichet unique ? » En ligne : <https://www.tvanouvelles.ca/2014/11/11/abolir-les-cld-pour-creer-un-guichet-unique>

Aujourd'hui, deux grandes dynamiques illustrent le contexte sherbrookoise et estrien de l'économie sociale :

- La Ville de Sherbrooke en est à revoir sa vision du développement économique global : un comité politique a été lancé, le 4 février 2019, dans le but de renouveler cette vision et la stratégie qui y est associée.⁷⁰ L'enjeu pour les réseaux d'accompagnement en économie sociale est de faire valoir leurs positions et leur plus-value dans cette vision, ce qui implique de fréquentes rencontres entre les représentants de la troisième économie et les politiques locales ; Dans un contexte de repositionnement qui suit la disparition des CLD, les accompagnateurs innovent, tant au niveau de leurs pratiques qu'au niveau de leurs moyens de communication et de promotion auprès du monde politique ;
- Le Pôle de l'Entrepreneuriat collectif de l'Estrie, acteur-clef de l'économie sociale, met en œuvre le programme *Sismic*, lancé au niveau provincial par le Chantier de l'Économie Sociale en mai 2019. L'organisme développe des partenariats et a développé un projet pilote d'incubation d'OESS à l'université de Sherbrooke. Ce projet se déploiera sur l'ensemble du territoire estrien et souhaite ultimement desservir un public diversifié.

D'une manière générale, le dialogue entre acteurs de l'économie sociale et pouvoirs publics locaux semble difficile. L'observation participante a révélé que les acteurs de l'accompagnement sherbrookoise ont une perception critique de l'action municipale sur l'économie sociale :

« Le problème est que [la ville de] Sherbrooke gère l'économie sociale de la même façon que l'économie privée, alors qu'on a des projets et des besoins particuliers, des différences... »

« On a été consulté à la fin de l'élaboration du plan de la ville, vous le savez (...) Non, ce n'est pas de la concertation » - Propos tenus par des agents du Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie lors d'un Conseil d'Administration

⁷⁰ Ville de Sherbrooke, 4 février 2019, « Vision et stratégie de développement économique de Sherbrooke » En ligne : https://www.ville.sherbrooke.qc.ca/fileadmin/fichiers/Mairie/plansstratpol/vision_et_strategie_developpement_economique_sherbrooke_2019-2025.pdf

L'économie sociale est incluse dans le volet « Développement Économique » de la Ville de Sherbrooke, fait qui nourrit le sentiment que la troisième économie est gérée de la même façon que n'importe quelle autre. Mais si l'action publique sherbrookoise semble nourrie par une logique différente de celle de Nantes, les acteurs de l'économie sociale parviennent à structurer un écosystème actif et fertile.

Un retour succinct sur les acteurs de l'accompagnement du territoire estrien permettra d'offrir un aperçu sur leur positionnement. Les éléments contextuels ainsi présentés permettront par la suite de relever d'éventuelles convergences entre acteurs français et québécois de l'accompagnement en économie sociale, en premier lieu dans leur manière d'appréhender l'action publique locale, tout en construisant les bases de la comparabilité.

i) *Le Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie*

Antennes du Chantier, les Pôles Régionaux d'Économie Sociale du Québec (dont le nom précis varie selon les régions) sont des organisations chargées de constituer et d'animer des réseaux d'affaire au niveau local, et de piloter les projets d'économie sociale à l'image de *Sismic*. Le Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie, situé à Sherbrooke, est ainsi une émanation de l'organisme central portant les intérêts de l'économie sociale, mais aussi le fruit d'une rencontre entre les acteurs locaux. Il est donc possible d'envisager que le déploiement de ces antennes sur l'ensemble des provinces québécoises soit un facteur d'harmonisation des écosystèmes d'économie sociale. En revanche, l'ancrage territorial d'un Pôle sera toujours dépendant de la configuration préexistante des relations entre acteurs locaux de l'économie sociale.

Les Pôles sont autonomes dans leur gestion et leur conduite de projet à l'échelle régionale, et travaillent de concert avec les partenaires territoriaux intéressés à leur démarche.

L'activité du Pôle peut être présentée sous deux axes :

- La promotion du modèle collectif de l'entreprise, autrement dit de l'économie sociale : par l'usage de différents dispositifs événementiels, d'interventions en milieu professionnel ou universitaire, ou de moyens de communication, le Pôle travaille à la visibilité du modèle de l'économie sociale ;
- La mise en réseau et le développement de l'interconnaissance des entrepreneurs : le Pôle se positionne comme un facilitateur ou un fédérateur auprès des entreprises, et favorise les échanges et les rencontres au sein de l'écosystème. Des instruments fédérateurs, tel que *L'économie sociale J'achète !* sont la matérialisation de cette mise en réseau.

Globalement, le Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie ne mène que peu d'activités d'accompagnement en direct, excepté pour des cas spécifiques de changement d'échelle qui sont résolus en activant les réseaux précités. Il entretient cependant une relation très forte avec les structures d'accompagnement, comme la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ Estrie) ou la Corporation de Développement de l'Entrepreneuriat Collectif de Sherbrooke (CDEC). C'est aussi avec le Chantier de l'Économie Sociale et les autres Pôles Régionaux d'Économie Sociale que le Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie entretient les relations les plus fortes, de très fréquentes rencontres étant organisées avec ces acteurs. Ces derniers accordent une importance cruciale au partage de méthodologie et d'expérience, malgré les différences de configurations pouvant exister entre des écosystèmes québécois d'économie sociale.

La stratégie *Sismic* officiellement lancée en mai 2019 a vocation à positionner les Pôles comme coordonnateurs de dispositifs d'incubation à destination de la jeunesse. En Estrie, le Pôle travaille intensément avec la CDEC sur ce projet, et l'occasion est donnée au Pôle d'enclencher un mouvement fédérateur de différents acteurs de l'accompagnement susceptibles de rejoindre le service d'accompagnement porté par le projet *Sismic*.

ii) *La Corporation de Développement de l'Entrepreneuriat Collectif de Sherbrooke*

Située à la même adresse que les bureaux du Pôle, la CDEC de Sherbrooke est le principal acteur de l'accompagnement des entreprises d'économie sociale, sur le périmètre de la ville. C'est en juin 2019 que la CDEC annonce son changement d'appellation, passant de la « Corporation de Développement Économique Communautaire » à la « Corporation de Développement de l'Entrepreneuriat Collectif » de Sherbrooke.⁷¹

Bien que des raisons précises justifient ce changement de nom, celui-ci illustre globalement une volonté, pour l'organisme, de se positionner au centre d'un écosystème, et de marquer explicitement son lien avec l'économie sociale. L'enjeu est également d'éclairer la nature de la mission de la CDEC du point de vue de ses principaux financeurs, qui sont des fonds gouvernementaux comme celui de Développement Économique Canada (DEC). Le fait que l'organisation soit notamment subventionnée par la municipalité, et par Développement Économique Canada, autrement dit par des fonds publics, place la CDEC à l'extérieur du cadre

⁷¹ CDEC de Sherbrooke, 13 juin 2019, « 20 ans à développer autrement ». En ligne : <https://cdec-sherbrooke.ca/2019/06/13/20-ans-a-developper-autrement/>

juridique de l'économie sociale en vertu de la loi québécoise. Il est possible d'ajouter aussi que la CDEC a des critères à remplir quant à ses activités, ses financeurs précités attendant une certaine transparence dans la façon dont la CDEC gère ses ressources financières. Tenant compte de cet élément, le deuxième critère juridique québécois de l'économie sociale, à savoir l'absence de « contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics » fait défaut également.⁷²

La CDEC de Sherbrooke est l'acteur principal d'accompagnement des entreprises d'économie sociale, et dispose d'une série d'outils méthodologiques destinés à cette mission. Elle est essentiellement un acteur de terrain et, en plus de ses missions d'accompagnement, elle fédère les entrepreneurs de la Municipalité de Sherbrooke au sein d'un *Membership*, assurant l'animation du réseau et le développement des partenariats. Des porteurs de projets peuvent faire une demande d'accompagnement, amenant les agents à vérifier si le projet entrepreneurial peut se matérialiser, si le modèle d'affaire correspond aux critères de l'économie sociale, et quelle stratégie de lancement adopter. Des entreprises déjà lancées peuvent également demander une expertise concernant, par exemple, un changement d'échelle. Enfin, des organisations du milieu communautaire prennent contact avec la CDEC dès qu'elles envisagent l'intégration d'un volet marchand dans leur affaire : il s'agit du cas typique d'un OBNL non marchand, par nature intégré au milieu communautaire, qui souhaite développer une viabilité économique et s'inscrire dans la définition de l'économie sociale en devenant une coopérative ou un OBNL à volet marchand.⁷³

Une partie des agents de la CDEC travaille également au déploiement d'initiatives de « l'économie collaborative », concept désignant le plus souvent des dynamiques d'innovation sociale organisées en dehors des statuts juridiques qui échoient à l'économie sociale.⁷⁴

La présidence et la direction de la CDEC de Sherbrooke accordent également une grande importance au dialogue avec les politiques locales, et à leur sensibilisation. Une participation régulière aux conseils municipaux ou des communications aux élus traduisent la volonté de la CDEC de faire évoluer la politique municipale de l'économie sociale.

⁷² Précisions apportées par Karole Forand, directrice générale de la CDEC de Sherbrooke.

⁷³ Pour rappel, au Québec, la différence essentielle entre une organisation du milieu communautaire et une organisation de l'économie sociale est la présence, pour la seconde, d'un volet marchand impliquant la vente d'un bien ou service assurant une viabilité économique à l'organisation. Les organismes de bienfaisance, le bénévolat ou volontariat, intègre le plus souvent le champ du milieu communautaire.

⁷⁴ Les agents concernés expliquent travailler notamment avec des personnes soucieuses de développer des idées mais n'aspirant pas à le faire sous la forme entrepreneuriale rattachée à l'économie sociale.

Avant même l'annonce du Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie de déploiement du projet d'incubation *Sismic* sur le territoire estrien, la CDEC de Sherbrooke avait déjà entamé des travaux visant à l'implantation d'un incubateur d'économie sociale sur la municipalité, dans le but de fédérer une partie des acteurs de l'accompagnement sous une seule et même entité, et pour offrir de la visibilité sur les différentes offres de service. Les annonces entourant *Sismic* ont amené la CDEC et le Pôle à arrimer leurs projets respectifs, et à modéliser une stratégie d'harmonisation territoriale impliquant la rencontre avec d'autres acteurs, liés de façon plus ou moins étroite à ces projets d'incubation.

Économie sociale en Estrie : acteurs complémentaires

Dans la mise en œuvre du projet d'incubation à l'échelle de la Ville et de la Région, la CDEC et le Pôle sont amenés à négocier des partenariats avec des acteurs dont l'activité touche à l'accompagnement :

- Soit d'une partie spécifique de l'économie sociale, à l'image de la Coopérative de développement régional du Québec en Estrie qui dispense une expertise en accompagnement des coopératives uniquement ;
- Soit de projets dépassant la seule ESS : des pépinières, couveuses, ou incubateurs à l'image d'Espace-Inc ou Sherbrooke Innopole. Ces structures accompagnent des entreprises de l'économie classique et, ponctuellement, des entreprises d'économie sociale. Elles sont susceptibles d'être sollicitées par le Pôle pour intégrer la formule d'accompagnement qu'un incubateur à large échelle impliquerait.

Lorsqu'il s'interroge sur le rapport entre l'innovation sociale et le développement local, Juan-Luis Klein soulève un constat commun à toutes les dynamiques d'émergence d'innovation : la place plus importante est celle de l'acteur local, tandis que l'État devient un partenaire, et non plus le décideur linéaire. L'auteur évoque alors le passage d'une « gestion centralisée » à une « gestion mixte ». ⁷⁵ A terme, c'est une « conscience territoriale » qui est amenée à se former ; Celle-ci « institue des pratiques collectives et des mécanismes de régulation locale des conflits », tout en favorisant sensiblement la dimension partenariale.

Bien que les logiques et places respectives des pouvoirs publics locaux soient différentes dans les deux contextes étudiés, les écosystèmes ligérien et estrien d'économie sociale partagent une prédominance du rôle de certains acteurs. La focale sur les acteurs de l'accompagnement permet de relever leur volonté de favoriser le « maillage territorial », qui correspond à une cohérence des actions menées par l'ensemble des organisations de l'économie sociale, ou même

⁷⁵ Juan-Luis Klein, « Innovation sociale et développement territorial », in Juan-Luis Klein, Jean-Louis Laville, Frank Moulaert, *L'innovation sociale*, Paris, Éditions Erès, 2014, p 115-134

à un effort d'harmonisation des services offerts à travers le déploiement d'un projet à échelle municipale ou régionale.

La « gestion mixte » qui semble caractériser ces écosystèmes et impliquer une multiplicité des acteurs, ainsi qu'une variation dans le degré d'implication de chacun d'entre eux dans les projets collectifs, prend ainsi des formes qui dépendent de la nature de la relation entretenue avec les collectivités territoriales et les politiques publiques. Ce nouveau paradigme, s'il induit effectivement une coordination nouvelle entre les acteurs locaux et une redéfinition du rôle de l'acteur public, l'État, n'implique pas un retrait total et définitif de ce dernier.⁷⁶

3) Le rapport aux politiques locales : une certaine idée de la gouvernance territoriale

L'implication d'un ensemble d'acteurs dans une gouvernance territoriale relève de la logique, de l'histoire, des liens et des intérêts de ces différents acteurs. Il apparaît que, dans le monde de l'économie sociale et solidaire, « la gouvernance territoriale ou locale est un phénomène complexe porteur de stabilité (compromis et négociation) et d'instabilité (divergence et conflit) au sein duquel des acteurs hétérogènes doivent se mobiliser autour d'un objectif commun. En d'autres termes, elle sous-tend que l'institution publique n'a plus le monopole de l'organisation territoriale.⁷⁷ » S'interroger sur un éventuel modèle de gouvernance territoriale rattaché aux écosystèmes d'économie sociale et solidaire implique de préciser la nature des liens possibles entre collectivités territoriales et acteurs de la troisième économie. Ces liens peuvent être analysés à la lumière de différents axes, à commencer par l'implication de l'acteur public dans l'émergence des acteurs de l'accompagnement. La question de la mise à l'agenda soulignera des divergences franco-québécoises dues notamment à des spécificités contextuelles, tandis que l'usage de la sémantique et l'analyse des instruments de maintien de l'État dans les écosystèmes locaux d'économie sociale illustrera à la fois l'influence qu'il continue à exercer sur ces écosystèmes, mais également le maintien de sa participation à différents niveaux de la gouvernance territoriale.

⁷⁶ Renaud Epstein, « La gouvernance territoriale : une affaire d'État La dimension verticale de la construction de l'action collective dans les territoires », *L'Année sociologique* 2015/2 (Vol. 65), p. 457 à 482.

⁷⁷ Danièle Demoustier et Nadine Richez-Battesti, « Les organisations de l'économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire » *Op. cit.*

a) La genèse des incubateurs d'économie sociale comme révélatrice du lien avec l'action publique

Dans le cas précis des incubateurs d'économie sociale, il est question de structures répondant avant tout à un besoin en accompagnement de tout ou partie des entrepreneurs d'un territoire donné. L'étude de la genèse des incubateurs permet d'éclairer le lien existant entre institution publique et économie sociale : Les différentes raisons d'être des incubateurs, tout comme les acteurs qui en sont à l'initiative, peuvent sensiblement varier d'un contexte à l'autre. Ce sont deux profils-types qui se dégagent des dispositifs étudiés : ceux générés dans le cadre d'une politique publique, et qui s'y arriment efficacement sur le long terme, et ceux créés par des acteurs le plus souvent associatifs, pour pallier un manquement des politiques publiques.

Incubateur	EcoSolies (Nantes)	Tube à ESSai (Tarnos)	Ronalpia (Lyon)	Sismic (Sherbrooke)
Date de lancement	2004	2017	2013	2019
Besoin originel constaté	Accompagnement des EESS*	Accompagnement des EESS	Accompagnement des EESS et des projets étudiants	Accompagnement des EES et des projets étudiants
Facteurs d'émergence	Contexte sociologique et politique	Contexte sociologique et socioéconomique	Contexte partenarial	Contexte sociologique et partenarial
Initiative	Politique locale (voie associative)	Associative	Deux étudiantes	Politique provinciale
Public cible	EESS	EESS	EESS Projets étudiants	Jeunes entrepreneurs

* *Entreprises d'économie sociale (et solidaire)*

Le tableau ci-dessus offre une vision de la diversité des liens possibles entre dispositifs d'accompagnement en ESS et politiques publiques. Elle souligne également que si les besoins et les publics cibles se recoupent globalement, cette convergence transcende les différences de rôle des acteurs publics locaux.

Les Pôles québécois d'économie sociale portent les projets d'incubateur en vertu de la stratégie provinciale et sont susceptibles de présenter une certaine similitude. Leur lien avec l'acteur gouvernemental se fait au travers des actions de représentation du Chantier de l'Économie Sociale auprès du gouvernement québécois. Si le déploiement de l'incubateur à Sherbrooke ne suscite qu'un faible investissement de la part de la municipalité elle-même, d'autres villes

concourent davantage à l'installation de nouveaux dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs d'économie sociale. A Laval par exemple, le Pôle Régional d'Économie Sociale a initié préalablement à l'annonce de *Sismic* une stratégie thématique nommée « Laval Ville Nourricière » : inscrite dans la Politique régionale de développement social (PRDS) de la ville, cette démarche a amené le Pôle à collaborer régulièrement avec les différents départements de la Municipalité.⁷⁸ Des services de la Ville travaillent ainsi avec ce Pôle au déploiement de *Sismic*. Les projets d'incubateur québécois sont avant tout un réseau d'acteurs de l'accompagnement créé au niveau national ou provincial, et décliné de différentes manières selon les territoires. Cette stratégie met l'accent sur l'accompagnement des entrepreneurs âgés de 18 à 29 ans, et ce sont donc les Universités et les CEGEP qui sont les premiers interlocuteurs et partenaires des Pôles régionaux. L'incubateur régional *Sismic* est, ou sera le résultat d'une politique publique provinciale.

La visibilité et la configuration des réseaux préexistants apparaissent comme un facteur duquel dépendra la capacité d'une ville ou collectivité à s'emparer d'un fait social et à l'intégrer dans ses politiques locales. L'exemple du Tube à ESS'ai, incubateur d'économie sociale de la ville de Tarnos en Nouvelle-Aquitaine, est particulièrement parlant. Le contexte est particulier, de par la tendance communiste existante depuis plus de 80 ans et la culture locale pensant son développement économique de façon alternative. La fermeture des Forges de l'Adour et d'autres usines dans les années soixante mettra de nombreux travailleurs au chômage, et intensifiera cette recherche de modèles économiques alternatifs. Créé et lancé en 2017, l'incubateur est porté par un Comité de Bassin, qui anime également un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE). La création de ce dispositif visait à répondre à un besoin décelé par la pluralité d'acteurs associatifs, privés, coopératifs et publics, réunis dans le cadre du Comité : « Il manquait un maillon de l'accompagnement sur le territoire Sud-Aquitain pour les projets collectifs, économie sociale et solidaire.⁷⁹ »

L'incubateur est le fruit de négociations entre de nombreux acteurs dépassant le seul domaine de l'ESS (notamment de par le rôle du PTCE), et a associé les collectivités territoriales dès les démarches de réflexions en amont, en tant que partenaires. Dans ce contexte particulier, il semble y avoir eu une forte coopération dès le début entre ces différents acteurs. Cela se répercute sur le lien qu'il entretient avec les collectivités, budgétairement par exemple : Au lieu

⁷⁸ Entretien réalisé avec Marikym D'Amours-Bryson, Responsable Vie associative et développement des compétences au Pôle Régional d'Économie Sociale de Laval.

⁷⁹ Entretien réalisé avec Maud Carrichon, Coordinatrice Incubateur Territorial ESS du Tube à ESS'ai.

d'être contenu dans le volet « associatif » ou « culturel » de la collectivité, le budget du dispositif est incorporé au volet « Développement Économique ».

L'exemple le plus marquant reste sans doute celui de Ronalpia, incubateur d'entreprises d'économie sociale basé à Lyon et établi à l'initiative de deux étudiantes. Ayant souhaité monter un projet d'entrepreneuriat social à l'issue de leur parcours universitaire, les deux fondatrices ont constaté l'absence d'accompagnement spécialement dédié aux entreprises d'économie sociale dans la ville. Adaptant leur projet, elles ont décidé de répondre à ce besoin. Les débuts de Ronalpia sortent ainsi des sentiers battus, qui plus est en raison de l'identité du premier partenaire et interlocuteur du projet, un incubateur en économie sociale préexistant et basé à Paris.⁸⁰ C'est donc vers un autre incubateur, et non pas une collectivité ou un acteur public, que les deux fondatrices de Ronalpia se sont tournées, bénéficiant ainsi d'un partage d'expérience, de méthodologie pédagogique et d'un soutien particulier dans leur démarche. L'exemple de Ronalpia illustre la richesse et la variété des histoires des incubateurs d'entreprises d'économie sociale et leurs esprits parfois différents.

Dans les cas des genèses du Tube à ESS'ai et de Ronalpia, les acteurs publics ont eu une place de moindre importance, voire minimale, par rapport à d'autres acteurs de l'accompagnement, ou aux projets québécois directement reliés à une initiative du Chantier de l'Économie Sociale. L'exemple seul de la genèse des structures d'accompagnement ou des dispositifs d'incubation en économie sociale témoigne d'ores et déjà de l'impossibilité de considérer comme systématique le retrait effectif de l'État de toute forme de gouvernance territoriale affectée par les dynamiques de l'ESS, et de succomber au « risque d'occulter le rôle spécifique joué par celui-ci dans la production de l'action collective dans les territoires.⁸¹ » A ce titre, il est pertinent d'interroger plus en détail l'action des pouvoirs publics nationaux et locaux sur les mécanismes décisionnels attrayant à l'ESS, sous le prisme de l'expérience des professionnels de l'accompagnement.

Différents facteurs semblent pouvoir expliquer l'hétérogénéité des actions conduites par les villes en faveur de l'accompagnement en économie sociale et solidaire. Le niveau d'institutionnalisation des réseaux de l'ESS par les politiques locales, traduit notamment par la mise à l'agenda et l'aspect budgétaire, constitue un possible axe d'analyse du poids de l'acteur

⁸⁰ Entretien réalisé avec Constance Bonet, Responsable de programmes pour l'incubateur Ronalpia.

⁸¹ Renaud Epstein, « La gouvernance territoriale : une affaire d'État La dimension verticale de la construction de l'action collective dans les territoires », *Op. cit* p. 464

public dans la gouvernance territoriale formée avec les réseaux de l'ESS. Les contours de cette gouvernance transparaissent aussi dans la sémantique employée par ces acteurs, le plus souvent liée au parcours de ceux-là. Enfin, l'exemple de l'économie sociale est l'occasion d'illustrer la persistance du rôle de l'Etat dans les actions collectives locales, à travers, l'entretien d'une « nouvelle forme de régulation concurrentielle de la coopération territoriale » rendue possible par certains instruments.⁸²

b) Une incertaine mise à l'agenda ?

Tandis que certaines villes s'emparent de la problématique de l'économie sociale par le développement ou le partenariat avec les structures préexistantes, d'autres adoptent une posture plus modérée ou « passive » face aux enjeux de l'accompagnement.

Le recours à la notion de « problème public » permet de préciser les contours de cette différence. En 1982, Jean-Gustave Padioleau écrivait que « l'agenda politique, qu'il s'agisse de [celui] des Etats-nations ou de [celui] des collectivités locales, comprend l'ensemble des problèmes perçus comme appelant un débat public, voire l'intervention des autorités publiques légitimes. (...) Il y a problème, dirons-nous, quand des acteurs sociaux perçoivent des écarts entre ce qui est, ce qui pourrait être ou ce qui devrait être. Cette découverte d'un problème s'accompagne de procédures d'étiquetage qui le qualifient comme relevant de la sphère de compétence des autorités publiques. Enfin, l'intervention de la société politique est attendue – y compris l'option de ne rien faire.⁸³ » La façon dont est représentée et perçue une entité comme l'économie sociale n'est pas étrangère à la capacité des acteurs publics à l'intégrer, d'un biais ou de l'autre, à l'agenda.

Des études relatives aux services sociaux et de santé et de leur impact territorial, ont permis de souligner le caractère essentiel de l'enjeu de la visibilité dans toute dynamique de co-construction : l'engagement, en 2002, d'un « processus de cartographie des besoins et des ressources dans un schéma départemental qui s'impose aux associations » intervient malgré le constat que « le monde associatif est très mal connu en dehors de quelques grandes associations bien représentées dans les différentes instances décisionnelles.⁸⁴ » Ce problème de la visibilité

⁸² *Ibid* p. 471

⁸³ Jean-Gustave Padioleau, *L'Etat au concret*, PUF, Paris, 1982, p. 25

⁸⁴ Sébastien Fleuret et Mark Skinner, « Le rôle de l'économie sociale dans les territoires : l'exemple des services sociaux et de santé en France et au Canada », in Erika Flahault, Henry Noguès, Nathalie Schieb-Bienfait, *L'économie sociale et solidaire, nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes, PUR Presses Universitaires de Rennes, coll. « Économie et société », p. 241 - 255

est à penser à la fois au regard du caractère récent de l'économie sociale, du moins dans sa forme institutionnalisée actuelle, mais aussi à travers le risque de confusion pouvant exister entre l'ESS et d'autres entités ou concepts. Les échanges avec l'incubateur français du Tube à ESS'ai ont révélé la perception d'un trop grand « entre-soi dans le monde de l'ESS. »

« On a fait des rencontres avec des BTS, des terminales ; On se rend compte que cette économie-là, elle est encore extrêmement méconnue. Et auprès des adultes aussi (...) quand je fais le test auprès de mes amis qui n'ont pas le même métier que moi, qui ne sont pas dans ces secteurs d'activité là, eh bien quand on parle d'ESS c'est encore quand même très laborieux (...) Parce que moi, on me dit encore “tu fais du social” » - Maud Carrichon, Coordinatrice de l'incubateur du Tube à ESS'ai à Tarnos, en Nouvelle-Aquitaine.

Malgré la structuration de réseaux institutionnels de l'ESS en France et au Québec, la visibilité de ce secteur reste variable selon les villes et les personnes. Le paroxysme de la confusion semble cependant atteint avec la proximité apparente qui existe, au Québec, entre économie sociale et milieu communautaire : « La ville (de Sherbrooke) ne reconnaît pas qu'elle doit aider l'économie sociale, mais elle aide les OBNL du milieu communautaire ; on ne peut pas dialoguer facilement.⁸⁵ »

Si les élus d'une ville, ou même les représentants d'autres réseaux, structures etc... ne perçoivent pas la distinction existante entre économie sociale, monde social, ou milieu communautaire, alors le risque est l'attribution d'une mission ou d'un problème à une autre entité que celle qui y serait naturellement disposée. Au sens de la théorie de Padioleau, il n'y aurait pas de décalage entre ce qui devrait être et ce qui est, dans la mesure où le milieu communautaire est susceptible d'apparaître comme le principal récepteur des problématiques sociales aux yeux de la Municipalité de Sherbrooke, davantage que les organismes d'économie sociale. La tendance à une méconnaissance d'au moins une partie du pan du tissu associatif, comme l'illustre l'étude de Fleuret et Skinner, et le risque de confusion mentionné précédemment, exacerbent le risque d'une inaction de la part des collectivités territoriales, ou d'une action visant la régulation d'un secteur autre que celui de l'économie sociale. Une autre possibilité est l'action involontaire, puisqu'il y aurait « plein de collectivités qui appuient

⁸⁵ Propos tenus par un participant à une réunion d'équipe de la CDEC de Sherbrooke

fortement l'économie sociale et solidaire sans s'en rendre compte parce qu'elles ont intégré de l'appui à des associations dans leur politique, en direction du sport, de la culture...⁸⁶ »

Ce sont parfois les premiers acteurs de l'économie sociale, à savoir les entrepreneurs eux-mêmes, qui nourrissent ou souffrent de ce manque de visibilité, au sens de certains accompagnateurs : « Je pense que les entrepreneurs sociaux ont toujours existé mais se revendiquaient parfois moins comme tel, et ils revendiquaient moins, également, leur appartenance à l'économie sociale et solidaire.⁸⁷ »

Le flou entourant les limites de l'économie sociale et solidaire, l'étendue du champ des entrepreneurs concernés, notamment en France depuis l'intégration des « sociétés commerciales à utilité sociale » par l'agrément ESUS, et l'enjeu de la visibilité en général, amènent le défi de la clarification entre les entreprises connues et les initiatives plutôt anonymes et très localisées : « En effet, l'économie sociale et solidaire, c'est aussi bien le comité des fêtes qui anime une communauté villageoise ou la petite épicerie qui facilite la vie, notamment des personnes peu mobiles, voire qui prend le relais des services publics en milieu rural.⁸⁸ » La diversité du champ des organisations de l'économie sociale peut également compliquer l'appréhension par les pouvoirs publics de l'ampleur des enjeux qui y sont associés, les rendant moins susceptibles d'intervenir.

c) Politiques locales et ESS : des enjeux de perception et de sémantique

Dans son étude sur l'imbrication territoriale de l'ESS en Pays Basque, Xabier Itçaina constate que l'appréhension de l'économie sociale et solidaire par les pouvoirs peut se faire sous une dimension sectorielle, manifestée par un travail avec les coopératives, mutuelles etc..., ou en tant que secteur à part entière : « En Pays Basque, et à la différence de ce qui a pu être observé dans d'autres pays aquitains, les organisations d'ESS n'apparaissent pas ici *en tant que telles* dans les préconisations retenues par ces travaux prospectifs davantage centrés sur les enjeux d'équilibre territorial.⁸⁹ »

⁸⁶ Entretien réalisé avec Bérengère Daviaud, chargée de mission à l'Avise.

⁸⁷ Issu de l'entretien réalisé avec Ronalpia

⁸⁸ Michel Autès, « Les acteurs et les référentiels », p. 7 et 8

⁸⁹ Xabier Itçaina, « Les régimes territoriaux de l'économie sociale et solidaire : le cas du pays basque français » in *Géographie, économie, société* 2010/1 (Vol. 12), p. 71 à 87

En termes d'action publique locale, une « faible institutionnalisation » de l'ESS, caractérisant des territoires comme Sherbrooke ou le Pays Basque, peut aussi se traduire dans la manière d'appréhender le budget du secteur. Si certaines villes comme Nantes ont un budget spécifique alloué à l'ESS, d'autres collectivités telles que la région Nouvelle-Aquitaine ou Sherbrooke intègrent la troisième économie dans le volet « Développement économique », tandis que les échanges tenus avec différents professionnels laissent percevoir une tendance globale à placer l'économie sociale dans le volet « Associatif ».

La façon dont les acteurs d'une ville perçoivent l'économie sociale peut inciter les organisations de celle-ci à réviser leur positionnement, leur communication, voire leur dénomination : « Aujourd'hui, ce qu'ils arrivent à faire [les entrepreneurs d'économie sociale], quand ils font face à des acteurs qui ne reconnaissent pas l'ESS, ils utilisent la notion d'entrepreneuriat à impact, voire de start-up à impact, et en fait ce n'est qu'une question d'adaptation du discours ; Ils arrivent quand même à prendre un tournant pour continuer à se faire financer, même si, bien sûr, il y en a qui ont des difficultés (...) On a certaines régions en France qui sont passées à droite récemment, et tous les acteurs de l'accompagnement en ESS ont vu leurs aides soit supprimées, soit diminuées, et ceux qui s'en sortent le mieux sont ceux qui mettent l'accent sur le soutien à l'entrepreneuriat, à la création d'entreprise, avec un aspect développement local, et qui ne parlent pas forcément, du coup, d'économie sociale et solidaire directement. (...) De la même manière, on a eu récemment un échange téléphonique avec un PTCE qui nous a dit « nous, on va se définir en cluster.⁹⁰ » »

Cette obligation pour des acteurs de réviser leur sémantique est liée à la difficulté récurrente de cerner les enjeux concrets de l'ESS, et ses impacts réels. L'effort permanent des structures d'accompagnement sherbrookoises dans la sensibilisation des pouvoirs publics et le travail de pédagogie réalisé sur la différenciation entre l'économie sociale et le milieu communautaire révèlent une vision très « libérale » de la Municipalité, dans le sens où l'État n'a qu'un rôle minimal et le social ne devient qu'un instrument de développement économique.⁹¹ Lors d'une réunion publique organisée en 2019 entre des élus et des entrepreneurs sociaux, durant lequel des consultants s'appuyaient sur un questionnaire pour orienter la politique de la ville, une question inédite, survenue en fin de réunion et en dehors de ce questionnaire, fut posée : « êtes-

⁹⁰ Issu de l'entretien réalisé avec Bérengère Daviaud, chargée de mission à l'agence nationale de l'Avise

⁹¹ Marie J. Bouchard, « L'innovation en économie sociale », in Juan-Luis Klein et Denis Harrison, *L'innovation sociale - Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007 p. 121 à 136

vous plus heureux maintenant que vous êtes en économie sociale ? » Pour les agents de la CDEC de Sherbrooke présents à cette réunion, il s'agit d'un des signes d'évolution de la perception que peuvent avoir les élus.

En termes de sémantique, le mot « co-construction » revenait souvent dans les discours des acteurs nantais qui se sont emparés de la question de l'économie sociale : « La capacité de pouvoir s'appuyer sur une société civile locale visible et des groupements réactifs est une condition de légitimation d'élus à l'ESS qui disposent souvent de peu de ressources politiques et administratives au sein des exécutifs locaux.⁹² » Par l'étude des profils des élus nantais, Laurent Fraisse constate l'existence de profils et de parcours d'élus plus ou moins propices à travailler avec les réseaux de l'économie sociale et solidaire : une entrée en militantisme « précoce » et une entrée plus tardive en politique impliqueraient régulièrement une plus grande ouverture à mobiliser les publics.⁹³ Les échanges avec la Vice-Présidente de Nantes Métropole indiquent ainsi qu'il s'agit de facteurs amenant les élus à se positionner avec plus de facilité dans leurs rapports avec :

- Les acteurs de terrain : « Ce n'est pas toujours simple parce qu'on est à la fois catalyseur, on est rassembleur, on est fédérateur, facilitateur (...) mais on est aussi punching-ball, il faut aussi se le dire, et on peut être aussi, et même souvent, récupérateur... Ce n'est pas toujours très simple de trouver la juste phrase qui va permettre d'être utile et non de tomber dans la récupération » ;
- Les autres acteurs politiques : « Même s'il y a des élus qui sont mécontents ou qui ne comprennent pas, dans les faits, l'ESS propose des solutions face aux crises d'aujourd'hui (...) c'est ce que j'amène avec moi quand je vais les voir, » selon Mme Coppey.

Les mots employés peuvent également être la marque d'une dichotomie entre ce que perçoivent les acteurs politiques nationaux et ce qu'expérimentent les acteurs du terrain de l'économie sociale. En prévision de l'élaboration du prochain Plan d'Action Gouvernemental pour l'Économie Sociale au Québec (PAGES), une consultation a eu lieu à la CDEC de Sherbrooke, réunissant un ensemble d'entreprises d'économie sociale et des acteurs comme le Pôle

⁹² Laurent Fraisse, « Co-construire l'action publique : Apports et limites des politiques locales de l'Économie sociale et solidaire en France », in *Revue Politiques et Management Public* Vol. 34/1-2 (2017), p. 101 à 116

⁹³ *Ibid* p. 107

d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie. L'une des remarques émises durant la discussion a été le souhait de faire disparaître le mot « Subvention » des libellés des programmes de soutien à l'entrepreneuriat collectif, « parce qu'on répond à des besoins, on vend des services, [on ne fait] pas de la charité.⁹⁴ » Il y aurait une certaine « obscurité » sur les intentions du gouvernement en matière d'économie sociale, mais, globalement, des participants ont pu soulever la remarque que la mentalité gouvernementale consistait à donner comme objectif à l'économie sociale la création d'emplois. Or, « créer de l'emploi n'est pas un objectif mais une nécessité », rappellent les entrepreneurs présents à l'évènement.

Les façons dont les acteurs se définissent ou définissent leur positionnement, ou dont ils évoquent les actions ou inactions de certains de leurs interlocuteurs, illustrent la difficulté plus ou moins sérieuse de constituer les traits d'une gouvernance territoriale. Des efforts de communication et de sensibilisation sont régulièrement faits par les acteurs français et québécois de l'économie sociale pour amener la question et les enjeux du secteur aux agendas des élus locaux. Bien que les relations entretenues avec l'acteur public soient différentes des deux côtés de l'Atlantique, l'enjeu reste le même et le résultat peut être constaté à la lumière des mêmes outils, que sont notamment la mise à l'agenda, la dimension budgétaire et une cohésion sémantique et cognitive plus ou moins avérée selon les contextes. Pourtant, l'usage de certains instruments tend à montrer que, au moins au niveau national, les pouvoirs publics, quels qu'ils soient, s'attachent à maintenir des leviers d'action sur les écosystèmes locaux d'économie sociale.

d) Des instruments de maintien de la présence étatique

Des moyens plus dynamiques incarnent la capacité de l'Etat à intervenir dans les territoires, et à participer à la création d'une « nouvelle forme de régulation concurrentielle de la coopération territoriale,⁹⁵ » amenant, elle aussi, une possible redéfinition des rapports entre les acteurs de terrain.

Les mécanismes d'appel à projet peuvent se décliner sous la forme d'un programme d'accompagnement permanent avec des sélections faites à intervalles réguliers, à l'image du Dispositif Local d'Accompagnement en France, dispositif gouvernemental visant à résoudre

⁹⁴ Propos tenus par un participant à la Consultation relative à l'élaboration du Plan d'Action Gouvernemental pour l'Économie Sociale (PAGES) du 31 mai 2019, à Sherbrooke.

⁹⁵ Renaud Epstein, « La gouvernance territoriale : une affaire d'État La dimension verticale de la construction de l'action collective dans les territoires », *Op. cit*, p. 471

des problématiques spécifiques des OESS. Le DLA a vocation à atteindre l'ensemble des territoires, y compris ceux où il n'existerait aucun dispositif né de la société civile, à l'image des Ecosolies, fondant ainsi le critère de sélection : « l'absence d'offres alternatives d'accompagnement.⁹⁶ » Financé par le gouvernement, qui participe aux comités de pilotage avec les réseaux partenaires chargés de sa mise en œuvre, le dispositif en question dépasse la seule mécanique de l'appel à projet, puisque des Centres de Ressources du Dispositif Local d'Accompagnement, organisés de manière thématique (Culture, Environnement, Insertion par l'Activité Économique...) ont pour principe d'offrir un ensemble de documentation aux bénéficiaires du DLA ainsi qu'aux chargés de mission. L'ensemble du dispositif, certes caractérisé par un appel à projet à l'entrée, constitue le moyen classique du gouvernement français de se positionner dans les écosystèmes locaux, de par son rôle de pilote et de financeur. Le gouvernement québécois, de son côté, s'engage à mettre en œuvre des programmes de soutien à grandes échelles à travers les Plans d'Actions Gouverneaux, à l'image du Plan d'action gouvernemental en économie sociale (2015-2020), rendu public en mai 2015. Le Programme d'Immobilisation en Entrepreneuriat Collectif (PIEC) est un exemple parlant des mécaniques utilisées pour stimuler les tissus entrepreneuriaux locaux et permettre au gouvernement de maintenir un poids, même relatif, dans la gouvernance territoriale. Le rôle de financeur, bien qu'il offre une visibilité moins dense qu'une action directe, est une manière également de peser dans les négociations territoriales : les fonds gouvernementaux alloués aux CDEC impactent par exemple le positionnement de ces organisations de par leur obligation de satisfaire aux critères relatifs à ce financement.

En termes de gouvernance territoriale, le French Impact, mécanisme français de labellisation, est « la bannière nationale qui fédère l'écosystème de l'innovation sociale et environnementale,⁹⁷ » et est devenu, depuis son lancement en 2018, le point de pivot de la stratégie gouvernementale visant à dynamiser les territoires, mais aussi à manifester son engagement. Des territoires de toute nature (Région, Villes rurales ou urbaines...) peuvent candidater à l'Appel à Manifestation d'Intérêt en vue d'acquiescer cette labellisation, qui garantit des effets « fédérateur », « accélérateur » et « inspirant. » Les communautés French Impact ainsi formées sont destinées à favoriser le partage d'expérience et de connaissance relatives aux

⁹⁶ Le site du DLA précise l'ensemble des critères. En ligne : <https://www.info-dla.fr/beneficiaires/qui-peut-etre-accompagne/>

⁹⁷ Ministère de la Transition Écologique et Solidaire et Territoire french Impact, 25 février 2019, « Labellisation des 20 premiers Territoires French Impact - Dossier de presse », 18 p. En ligne : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/dossier-presse-labellisation-des-20-premiers-territoires-french-impact>

défis auxquels les territoires font face. Des territoires comme Nantes, Lyon Métropole ou la Nouvelle-Aquitaine ont ainsi pu être labellisés.

L'État garde, via l'instrument de labellisation, une place dans la gouvernance territoriale et la structuration des agendas de planification des acteurs de l'ESS, en France en tout cas. Les rencontres entre le Haut-Commissariat à l'Économie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale et l'association French Impact, créée spécifiquement pour piloter nationalement le projet, sont fréquentes et permettent à l'État de conserver, via l'intermédiaire de l'association, un moyen de communication privilégié avec les territoires labellisés. Ces derniers bénéficient d'une visibilité accrue dans les newsletters, réseaux sociaux et autres moyens de communication des partenaires du projet French Impact, tandis que « l'Etat les érige en modèles pour toutes les autres [les villes non labellisées], leur fournissant à la fois un étalon à l'aune duquel elles peuvent s'auto-évaluer et des répertoires de « bonnes pratiques » pour se mettre à niveau.⁹⁸ » L'un des effets d'un instrument de labellisation si puissant serait néanmoins de « mettre sous pression les acteurs territoriaux » pour les amener à s'unir et à satisfaire aux critères de labellisation. Au niveau le plus local, des prix peuvent également être décernés à certaines entités de l'ESS, à l'image des Prix pour l'Innovation Sociale à Nantes, qui rejoignent les mécaniques de la labellisation à une autre échelle.

La question des labels est également le moyen de cerner les relations entretenues entre les territoires et l'acteur européen, dont la réglementation en matière d'économie sociale tend à se développer. L'harmonisation des réglementations nationales des États-membres apparaissant de plus en plus « infaisable », elle ne semble plus recherchée à tout prix.⁹⁹ C'est ce qui justifie la recommandation émise par le rapport de Monzón et Chaves de procéder à la création d'un label européen, comme celui mentionné précédemment, visant à inclure une qualification européenne légale au cas où la reconnaissance des entreprises d'économie sociale dans l'un des États serait trop lacunaire.

Cela étant, il existe déjà un label associé à ce type d'entreprise, visant notamment à faciliter les investissements et les sollicitations financières des organisations d'économie sociale. En effet, « le label *Fonds d'entrepreneuriat social européens* a été créé pour certifier les fonds

⁹⁸ Renaud Epstein, « La gouvernance territoriale : une affaire d'État La dimension verticale de la construction de l'action collective dans les territoires », *Op. cit.*, p. 474

⁹⁹ Rafael Chaves, Jose Luis Monzón, « Recent evolutions of the Social Economy in the European Union », CIRIEC-International (2016), p. 32 à 33

d'investissements qui dédient au moins 70% de leurs actifs aux entreprises sociales (...) L'intérêt d'un tel label est notamment de permettre aux investisseurs d'identifier plus facilement ces fonds.¹⁰⁰» Très concrètement, il s'agit d'un levier financier constituant le lien le plus direct entre l'Union Européenne et les acteurs les plus locaux de l'économie sociale : des incubateurs d'entreprises ESS comptent ainsi le FSE parmi leurs partenaires financiers, sans pour autant intégrer des réseaux plus larges à l'échelle communautaire.¹⁰¹ Ce levier financier prend sa forme actuelle dans le cadre de la programmation 2014-2020 des fonds FSE et FEDER (Fonds Européen de Développement Régional), ce dernier étant également un fonds européen dédié à l'économie et à l'innovation sociale, sur une dimension davantage territoriale ; Cette programmation est l'un des pendants de la Stratégie 2020, qui porte différents objectifs tournés vers l'emploi, la pauvreté et l'exclusion ou encore le changement climatique.¹⁰²

Ces constats amènent une nouvelle illustration de l'analyse de R. Dehousse, selon lequel : « Aux formules des débuts – coopération intergouvernementale et délégations de pouvoir à des organismes supra-nationaux (...) débouchant sur la production de normes européennes contraignantes - se sont ajoutées de nouvelles formes d'action et de nouveaux modes de gouvernance, à propos desquels s'est développé un riche débat théorique¹⁰³ ». La production d'outils financiers européens illustre effectivement ces « nouvelles formes d'action », tout comme le développement de méthodes de transfert et partage de connaissances au niveau européen. A titre d'exemple, il est possible de mentionner la plateforme « Social Innovation Europe », que l'Avise présente comme un outil « qui met en réseau les innovateurs (société civile, gouvernements, entreprises privées, ...) et leur permet ainsi d'échanger leurs idées et de diffuser leurs bonnes pratiques » (...) « de se tenir informés » (...) et de « donner des pistes de partenariats d'envergure européenne.¹⁰⁴ » Le développement de ces instruments par l'Union témoigne d'une volonté de favoriser des modes novateurs de façonnage des écosystèmes et de régulation des secteurs, et sont le moyen de maintenir une connexion avec la gouvernance des écosystèmes locaux d'économie sociale et solidaire en Europe. En termes d'économie sociale, l'usage des labels et autres dispositifs tendant à nuancer l'approche verticale classique des

¹⁰⁰ Camille Rosenblatt, « Quelle place pour l'économie sociale en Europe ? », in *Working Paper*, (2013), p. 20

¹⁰¹ Donnée issue des entretiens menés avec les différents incubateurs français. L'une des questions posées était « Existe-t-il des liens entre votre structure d'accompagnement et des réseaux européens ou internationaux ? »

¹⁰² RTES et Avise, « Programmes opérationnels régionaux FEDER-FSE : quelle place pour l'ESS ? », document de travail issu de la journée « Collectivités territoriales, ESS et Europe », 16 janvier 2015

¹⁰³ Renaud Dehousse, « Politiques européennes », in Laurie Boussaguet et. al, *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, 2014, p. 429 à 430

¹⁰⁴ Avise, « L'Innovation sociale en Europe, Politiques européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois États membres », in *Les Repères de l'Avise*, (2012), p. 8 à 9

politiques publiques fonde ce qui est parfois nommé le « processus de diffusion réticulaire¹⁰⁵ » : les « bons » acteurs désignés, qui portent les germes de l'innovation, sont plus largement inscrits dans les processus de « normalisation » de la pratique.

Le retour sur les contextes nationaux et locaux a permis de préciser le degré potentiel d'implication de l'État et des collectivités territoriales dans la structuration des réseaux locaux de l'ESS, notamment via les interactions avec les acteurs de l'accompagnement qui occupent une place centrale dans ces réseaux. Le rôle des acteurs politiques diffère sensiblement, à la fois entre la France et le Québec d'une manière générale, mais aussi et surtout entre les régions françaises et entre les régions québécoises. Les particularités du local, et la relation historique entretenue entre les politiques locales et les acteurs de l'innovation sociale, sont l'élément constitutif du degré d'engagement de ces politiques et des élus qui les portent. Parallèlement aux moyens étatiques permettant un degré d'implication minimal de la politique nationale ou locale, l'enjeu reste toujours, pour les acteurs de terrain ou pour les élus engagés sur cette question, de porter l'économie sociale dans les débats, voire dans l'agenda des politiques locales. Les éléments ainsi présentés constituent des indices sur le modèle de gouvernance étatique adopté par les politiques publiques, celui-ci pouvant être de trois ordres¹⁰⁶ :

- « Libéral » : l'État n'a qu'un rôle minimal et le social ne devient qu'un instrument de développement économique ;
- « Social-étatiste » : L'économie sociale complète ici l'action publique ;
- « Subsidiaire » et « facilitateur » : L'économie sociale est soutenue par les pouvoirs publics et perçue comme élément essentiel de développement.

Les configurations analysées empiriquement ne permettent pas de situer arbitrairement tel ou tel territoire dans un modèle ou un autre, mais les éléments relevés précédemment peuvent éclairer quant à la tendance d'un écosystème à tendre vers un certain idéal-type. Le rôle de « facilitateur » est adopté explicitement par les acteurs politiques de Nantes, tandis que ce sont davantage les Pôles Régionaux de l'Économie Sociale qui ont ce rôle au Québec, tout en s'assurant que leurs besoins soient transmis au gouvernement via le Chantier de l'Économie

¹⁰⁵ Nadine Richez-Battesti, « Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés ? », *Sociologies pratiques*, (2015/2) N°31, p. 21 à 30

¹⁰⁶ Marie J. Bouchard, « L'innovation en économie sociale », *Op. cit.*, p. 133

Sociale, et son rôle d'interlocution politique au niveau provincial. Même si Sherbrooke est plus proche du modèle « libéral », les acteurs de l'accompagnement au niveau local s'efforcent, des deux côtés de l'Atlantique, de rendre compte de leurs besoins aux acteurs publics locaux et nationaux. Le modèle de gouvernance territoriale, s'il octroie à l'État un rôle variable selon les contextes mais systématiquement fondamental du point de vue du travail de sensibilisation et de communication des acteurs de l'accompagnement, fonde sa force et sa logique en grande partie sur celles de ces mêmes accompagnateurs. C'est pourquoi l'étude de leurs actions, de leurs dynamiques et de leur positionnement se révèle nécessaire dans le travail d'analyse de la gouvernance territoriale caractérisant l'économie sociale et solidaire.

Partie 2 - L'inscription des accompagnateurs de l'ESS dans une gouvernance territoriale

La structuration des écosystèmes locaux d'économie sociale et solidaire dépend en partie des relations entretenues avec les pouvoirs publics, mais ne peut se contenter de cette variable. L'action des accompagnateurs s'inscrit systématiquement dans ce qui est parfois nommé la « matrice territoriale¹⁰⁷ », qui comprend la synthèse des caractéristiques économiques, socio-culturelles et sociales d'un territoire. L'interaction entre cette matrice et les acteurs de l'ESS dessinera les contours d'une dynamique et d'une gouvernance dépendantes d'une pluralité de facteurs, tout en s'inscrivant dans la relation particulière que l'ESS entretient avec le territoire : ce rapport, au sens d'études françaises et québécoises, est double car « en même temps qu'elle participe à en modifier la morphologie, l'ESS est modelée par les spécificités territoriales, la “matrice territoriale” comme ensemble de dispositions acquises au fil du temps, formant un « cadre social » dans lequel se structure l'action des personnes.¹⁰⁸ »

Dans le contexte général de retrait de l'État de la gouvernance territoriale, avec les nuances développées précédemment, les acteurs locaux de l'économie sociale interagissent malgré leur hétérogénéité et se mobilisent face à des besoins. C'est pourquoi « les EÉS [entreprises d'économie sociale] participent à la transformation des territoires où elles s'implantent. Elles sont intimement liées au tissu communautaire territorial duquel elles participent, tout en le transformant.¹⁰⁹ » Finalement, les OESS seraient en mesure de favoriser le « développement d'appartenances collectives (identité),¹¹⁰ » constituantes incontournables de la dimension démocratique propre à l'ESS, tant au niveau de la seule organisation qu'à celui du territoire entier.

Leur capacité d'action dépend alors de certaines caractéristiques du territoire, et sera amenée à modifier les lignes de la configuration, d'une part à travers la structuration d'objectifs à

¹⁰⁷ Amélie Artis, Danièle Demoustier et Emmanuelle Puissant, « Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées », in Erika Flahault, Henry Noguès, Nathalie Schieb-Bienfait, *L'économie sociale et solidaire, nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes, PUR Presses Universitaires de Rennes, coll. « Économie et société », p. 208 à 222

¹⁰⁸ Danièle Demoustier et Nadine Richez-Battesti, « Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire, *Op. cit.*, p. 3

¹⁰⁹ Jacques Caillouette, « Les conditions de succès dans l'émergence d'entreprises d'économie sociale en Estrie dans les contextes rural et urbain », Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale, « Économie sociale », p. 23

¹¹⁰ *Ibid*

atteindre, d'autre part via les moyens, les ressources et les acteurs mobilisés pour atteindre ces objectifs.

L'activation de la « matrice territoriale » sous le prisme de l'ESS semble pouvoir se faire de différentes manières. En fonction des caractéristiques territoriales, un écosystème d'économie sociale se structure « soit parce qu'il y a (a) une politique publique qui s'est emparée de la notion et qui a fléchi un certain nombre d'aides sur la thématique d'économie sociale et solidaire, soit parce qu'il y a (b) un réseau de l'ESS qui s'est créé en local "inter-structure juridique" ...mais ce qu'on retrouve plutôt dans les territoires, c'est soit (c) des dynamiques par famille (une dynamique coopérative, une dynamique associative...), qui sont assez fortes mais qui ne se croisent pas, soit plutôt (d) des dynamiques autour des transitions, plus largement, et du développement local ; là, l'économie sociale et solidaire est très présente, mais pas formellement identifiée comme un réseau d'acteurs structuré autour de ça. » Ces constats sont soulevés par la chargée de mission de l'Avise, qui entretient des relations plus ou moins étroites avec des acteurs de l'accompagnement inscrits dans des configurations différentes les unes des autres.

L'absence ou le retrait de politiques publiques ne constituerait qu'une variable parmi d'autres lors du déploiement d'initiatives d'économie sociale, y compris en accompagnement. L'existence de réseaux préexistants, qu'ils soient sectoriels, statutaires ou explicitement liés à l'économie sociale, et leur manière de s'arrimer au projet, est au cœur de la double relation existante entre l'ESS et son territoire.¹¹¹ Le travail de positionnement des acteurs, leur prise en compte des résistances et le rôle des relations extraterritoriales concourent aussi à l'inscription dans un écosystème et une gouvernance territoriale. Le processus d'hybridation des ressources contribue également à orienter la dynamique territoriale vers une logique plus transversale, davantage que sectorielle, ainsi que cela sera démontré par la suite. Enfin, les instruments de l'accompagnement et les activités au sens large des incubateurs et autres dispositifs contribuent à réorganiser et harmoniser les écosystèmes de l'économie sociale et solidaire et à créer, idéalement, des synergies.

¹¹¹ Danièle Demoustier, « L'économie sociale et solidaire et le développement local » in Jean-Noël Chopart et al, *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, « Recherches » (2006), p. 115 à 132

1) Les variables entourant l'inscription dans le local

Pour étudier l'influence de l'action des accompagnateurs de l'ESS sur le modèle de gouvernance territoriale, une première analyse du rapport que ce secteur entretient avec son territoire apparaît comme nécessaire : si la troisième économie contribue nettement à sa mutation, elle se doit de s'adapter aux particularités du local. Ces dernières peuvent se présenter à travers les réseaux locaux antérieurs à l'implantation ou à l'essaimage des dispositifs d'accompagnement, mais aussi via l'inscription de l'écosystème dans des réseaux plus larges, nationaux, interrégionaux ou transnationaux. Enfin, des réticences, voire des « résistances » à l'ESS, ou certains aspects de celle-ci, peuvent être exprimées par d'autres acteurs locaux.

a) Une gouvernance territoriale aux formes issues des réseaux préexistants

L'objectif des acteurs de l'accompagnement intéressés par l'aspect du développement local est celui de la création d'un « continuum d'activités allant de l'accueil et du conseil aux porteurs de projets jusqu'au suivi de leur entreprise en passant par la collecte de l'épargne éthique et la phase de financement proprement dite.¹¹² » Le succès de cette entreprise dépendra alors du « capital social », qui désigne un « ensemble des réseaux et normes, valeurs et convictions communes qui facilitent la coopération au sein de groupes ou entre eux.¹¹³ » En somme, les réseaux préexistants de l'ESS génèrent ce capital qui servira de clef de voûte à l'institutionnalisation locale des services d'accompagnement et à leur harmonisation.

Par l'arrimage de leurs projets respectifs de déploiement d'un parcours d'incubation sur le territoire sherbrookoïse et estrien, la Corporation de Développement pour l'Entrepreneuriat Collectif de Sherbrooke et le Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie ont optimisé les moyens de mise en œuvre de ces projets. Mais cela ne suffit pas à évincer toute difficulté, notamment dans la perception que les acteurs locaux peuvent avoir de *Sismic*, le projet d'incubateur jeunesse initié par le Chantier de l'Économie Sociale, dont la vocation est de s'insérer dans toutes les régions québécoises avec l'appui de chacun des Pôles. Des organisations locales, ou des agents de certaines d'entre elles, ont pu manifester une incompréhension vis-à-vis de ce projet aux contours « très top-down », semblant s'imposer dans des régions là où le positionnement des acteurs est déjà compliqué.¹¹⁴

¹¹² Danièle Demoustier, *L'économie sociale et solidaire et le développement local*, *Op. cit* p. 123

¹¹³ *Ibid* p. 124

¹¹⁴ Constat issu des rencontres entre agents du Pôle et agents de la CDEC.

« Tout est dans la perception et la façon de le voir [le projet *Sismic*], et la compréhension de certains acteurs, qui ne connaissent pas le Chantier, qui ne connaissent pas les Pôles, ne savent pas le travail qui a été fait, ne savent pas d'où ça vient...mais effectivement, il y a des régions où tout le monde accueille ça avec joie car elles n'ont rien » - Cynthia Collette, directrice du Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie.

L'étude des besoins a été réalisée préalablement au déploiement de *Sismic* par le réseau des Pôles et du Chantier, occultant quelque peu les résultats aux yeux d'autres acteurs. A Sherbrooke, le fait que la directrice du Pôle soit une ancienne agente de la CDEC et que les bureaux des deux organisations soient situés à la même adresse a sensiblement favorisé la coopération et l'arrimage des projets. Le risque de « confusion » entre les deux organisations pour un observateur extérieur, par exemple un entrepreneur social, s'en retrouve cependant exacerbé, notamment au regard du fréquent turn-over : les agents nouvellement recrutés dans chacune de ces deux structures sont amenés à être sensibilisés sur le sujet de cette différence entre les deux structures.

L'activation des réseaux concourant à l'élaboration d'un dispositif d'accompagnement peut ainsi être facilitée par la connaissance préalable des acteurs entre eux. En l'absence d'initiative politique ou de concours des collectivités, le déploiement de l'incubateur Tube à ESS'ai à Tarnos, en Nouvelle-Aquitaine, a reposé notamment sur le constat collectif d'un besoin par différentes structures rassemblées sous un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE).

Dans le cas d'une initiative politique, comme à Nantes, la connaissance spécifique du réseau des Ecosolies par un ou plusieurs acteurs politiques facilite également le développement de nouveaux dispositifs : le concours de la future Vice-Présidente de Nantes Métropole en charge de l'ESS à l'organisation du festival des Ecosolies en 2006, est un exemple de cet aspect facilitateur : « En 2006, j'ai signé mon CDI avec une ONG, au siège des Ecosolies. (...) On a monté un festival sur 3 jours sur le thème de l'économie sociale et solidaire. (...) Ce point de départ, je l'ai vécu côté fourmi, petite fourmi de l'ESS.¹¹⁵ »

¹¹⁵ Issu de l'entretien avec la Vice-Présidente de Nantes Métropole en charge de l'ESS

Prenant des teintes différentes, un « capital social » suffisamment développé apparaît comme une condition nécessaire de succès dans la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement en économie sociale et solidaire. Cette notion permet ainsi de préciser l'un des aspects de la double relation ESS-Territoire : l'organisation d'activités ou la création de nouveaux projets impactera l'écosystème local, mais dépendra du capital social existant. Une partie des acteurs politiques déjà sensibilisés à l'économie sociale, comme à Nantes, ou une coordination naturelle des actions des acteurs centraux de l'accompagnement comme à Sherbrooke, du fait de leur interconnaissance antérieure, alimentera la « matrice territoriale » dans un sens propice à l'harmonisation de ces réseaux. Les contours de cette matrice territoriale sont aussi, à des degrés variables, soumis aux éventuelles inscriptions dans des réseaux plus larges, dépassant la seule échelle locale et interagissant avec les acteurs de terrain.

b) Une inscription locale colorée par des relations extraterritoriales

Sur l'ensemble des professionnels de l'accompagnement interrogés, un seul énonce que, au sein de sa structure, le choix a été fait de focaliser l'activité autour de l'accompagnement, en laissant aux acteurs régionaux telle que la CRESS tous les aspects relatifs au développement territorial. « Sans être un organisme de formation, c'est plus vers cela que l'on tend que vers un plaidoyer de l'ESS.¹¹⁶ » Dans ce cas précis, la répartition des axes propres à l'ESS, qu'il s'agisse de l'accompagnement en tant que tel ou de la détection des besoins classiquement rattachée au développement territorial, a été influencée par l'intégration de Lyon Métropole dans la communauté French Impact : cet outil gouvernemental procède ponctuellement à un repositionnement des acteurs de l'ESS. « Et dans le cadre de French Impact (...) La métropole de Lyon est assez investie, et il va y avoir une répartition entre plusieurs acteurs, dont nous, de l'ensemble des sujets dont on est en train de parler : un premier volet, faire émerger les besoins du territoire, va être confié au MOUVES¹¹⁷ et à la CRESS (...) et il va y avoir la création, par exemple, d'un programme d'accompagnement à la consolidation d'entreprises sociales qui va nous être confié.¹¹⁸ »

La ville de Nantes a également été labellisée French Impact, impliquant une convergence des actions des accompagnateurs autour de 3 défis structurants, tel que « Favoriser l'accès au

¹¹⁶ Issu de l'entretien réalisé avec Ronalpia

¹¹⁷ Le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES) fédère les réseaux d'entrepreneurs sociaux et constitue un des principaux partenaires du gouvernement en matière d'économie sociale

¹¹⁸ Issu de l'entretien avec Ronalpia

foncier collectif.¹¹⁹ » Il s'agit là aussi d'un processus impliquant « une concertation des partenaires pour nous organiser et s'accorder sur les rôles de chacun, même si on reste toujours dans une démarche collective.¹²⁰ » L'implication de villes comme Nantes dans Eurocities, notamment sur le volet Innovation Sociale, illustre une volonté de s'ouvrir à des réseaux plus larges de coopération.¹²¹

A l'inverse, la disparition d'un ensemble d'acteurs à une plus grande échelle impacte le rayon d'action des accompagnateurs. Les régions québécoises ont connu des évolutions majeures en termes d'économie sociale au cours des dernières années : En 1996, après le lancement de différents chantiers sectoriels faisant suite au Sommet sur l'Économie et l'Emploi, l'un des constats est le déséquilibre entre le développement montréalais et le développement des autres régions québécoises, et c'est pourquoi la fin des années 1990 marque la création des Centres Locaux de Développement (CLD), qui agissaient à un niveau plus local et portaient notamment des missions d'information et d'accompagnement. De nombreuses Municipalités Régionales de Comté¹²² (MRC) comportaient un CLD, qui constituaient des acteurs centraux de développement de l'économie sociale. Créées en 2003, les Conférences Régionales des Élus étaient une autre instance de conseil et de développement, cette fois au niveau régional : C'est dans cette instance que les Pôles régionaux de l'économie sociale, antennes du Chantier de l'Économie Sociale, promouvaient les intérêts de l'économie sociale face aux représentations de la région.

Cependant, la suppression des CLD et des Conférences Régionales des Élus en 2015¹²³ par le gouvernement québécois a été perçue comme un coup porté au développement de l'économie sociale dans les régions¹²⁴, et a obligé les acteurs locaux d'accompagnement et de financement à adapter leurs pratiques et leurs méthodes : « L'abolition des CLD a entraîné une paralysie de l'économie sociale dans les MRC ; pendant 3 ans, on était dans une vraie obscurité pour les

¹¹⁹ Les Ecosolies, 26 février 2019, « Le territoire nantais labellisé French Impact. » En ligne : <https://www.ecosolies.fr/Le-territoire-nantais-labellise>

¹²⁰ Issu de l'entretien réalisé avec les Ecosolies

¹²¹ Remarque issue de l'entretien avec Nantes Métropole, voir aussi : Ville de Nantes, « Réseaux européens », en ligne : <https://www.nantes.fr/home/ville-de-nantes/international-europe/ville-reseaux/reseaux-europeens.html>

¹²² Pour rappel, au Québec, une région (exemple : l'Estrie) comporte plusieurs MRC (exemple : Sherbrooke).

¹²³ Assemblée nationale du Québec, 22 avril 2015, « Commission de l'aménagement du territoire », Journal des débats de l'Assemblée nationale du Québec. En ligne : <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cat-41-1/journal-debats/CAT-150422.html>

¹²⁴ Denis Lessard, « Québec veut supprimer les centres locaux de développement », in *La Presse*, 25 octobre 2014

ressources et les budgets (...) Finalement, il y avait moitié moins de professionnels en développement, et ceux qui restaient avaient beaucoup plus de missions.¹²⁵ »

La disparition du réseau des CLD au Québec en 2015 a mené les autres organisations, dont les Pôles Régionaux de l'Économie Sociale, à se repositionner et à redéfinir les contours de leurs actions liées au développement territorial, y compris au regard du déploiement de la stratégie d'incubation *Sismic*.

Ces constats révèlent l'importance de dépasser les seules logiques locales pour connaître la nature précise de la double relation entre territoire et ESS, cette conclusion allant dans le sens des écrits de Jacques Caillouette sur la question : « Quand nous affirmons ce lien particulier d'homologie entre territoire et économie sociale, il ne faudrait toutefois pas croire que nous présupposons que l'économie sociale ne tient que d'une économie locale ou s'y limiterait. Comme pour toute autre entreprise, l'espace de déploiement des entreprises d'économie sociale dépasse le local et peut même être, en fait, international.¹²⁶ »

Le positionnement des acteurs de l'accompagnement est ponctuellement impacté par des mécanismes de labellisation, ou par l'assignation de missions et de rôles explicites par des réseaux nationaux ou provinciaux. Le Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie et la Corporation de Développement pour l'Entrepreneuriat Collectif de Sherbrooke sont membres du Réseau d'Investissement Social du Québec (RISQ), organisme de finance solidaire à l'échelle provinciale, qui propose ses services de financement à travers l'activité de ses partenaires régionaux. En créant un statut de « Relayeur » pouvant se décliner sous une des trois spécialités, le RISQ reconnaît et encourage les activités des acteurs locaux et rend plus visible leur positionnement. La CDEC est désignée explicitement comme étant « Relayeur Analyste », mettant en avant son offre de service d'accompagnement complet à destination des entrepreneurs, tandis que le Pôle reçoit le statut de « Relayeur Mobilisateur », de par ses activités de réseautage, de coordination, et de fédération des acteurs de l'économie sociale à l'échelle régionale.¹²⁷

¹²⁵ Issu de l'entretien avec la directrice générale du Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie

¹²⁶ Jacques Caillouette, « Les conditions de succès dans l'émergence d'entreprises d'économie sociale en Estrie dans les contextes rural et urbain », *Op. cit.*, p. 23

¹²⁷ CDEC, 7 novembre 2019, « Nous sommes relayeur analyste du RISQ ! », En ligne : https://cdec-sherbrooke.ca/2019/11/07/nous-sommes-relayeur-analyste-du-risq/?fbclid=IwAR3CpSjF1zILGcvomQVR7_Z-vySV_SYfg3OodUWY4hmmBKoB825DWPUK_VA

Dans leur objectif et leur forme, les Pôles d'Économie Sociale québécois, fruits de la même stratégie provinciale, sont susceptibles de présenter des similitudes entre eux. Cela est d'autant plus vrai au regard des rencontres régulières ayant lieu entre le Chantier et les Pôles visant le transfert de pratiques et le partage d'expériences. La présence de représentants du Chantier aux Assemblées Générales Annuelles des Pôles, qui sont l'occasion d'annoncer le déploiement local de l'incubateur *Sismic*, illustre également la grande cohésion existante entre l'instance provinciale et ses multiples antennes locales, et donc le souhait d'une stratégie harmonisée.¹²⁸

De leur côté, les incubateurs français en économie sociale sont plus différents les uns les autres. Il n'y a pas d'harmonisation formelle des pratiques, ou des indicateurs de performance, les réseaux nationaux à l'image de l'Avisé privilégiant le partage d'expertise et de méthodologie. Les communautés les plus récentes, à l'image du French Impact, contribuent à structurer des écosystèmes déjà dynamiques, en laissant leur autonomie aux acteurs locaux. L'harmonisation semble se faire au moyen d'une voie plus incitative, de par l'usage nouveau d'un tel instrument de labellisation : sur d'autres objets, un instrument tel que « la politique d'écolabellisation mêle donc clairement des mécanismes d'isomorphisme mimétique – puisqu'il est attendu que les entreprises qui n'ont pas encore l'écolabel cherchent à imiter celles qui l'ont déjà – et les mécanismes de concurrence, puisqu'il est attendu que les entreprises cherchent à proposer des labels pour se différencier et obtenir ainsi un avantage concurrentiel.¹²⁹ » Les démarches du RISQ et du gouvernement français, qu'elles se déclinent sous forme de labellisation ou désignation statutaire (avec l'exemple des « Relayeurs » précité) sont susceptibles de porter aussi les germes d'une harmonisation des écosystèmes et des positionnements d'acteurs de même nature, au regard de ce processus « d'isomorphisme mimétique » associé aux démarches de labellisation. La question de la mobilisation de ces ressources peut ainsi amener certains auteurs à évoquer le problème de « la concurrence entre les collectivités locales pour les ressources extralocales », voire le risque d'affaiblir la « solidarité interterritoriale.¹³⁰ »

¹²⁸ Il est à noter par ailleurs que les méthodes et outils ayant servi à façonner le parcours d'accompagnement *Sismic* au Québec ont été inspirés par des professionnels d'autres pays, y compris des français. Des échanges récurrents entre le Chantier de l'Économie Sociale, et des incubateurs tel que Tag35 en Bretagne, ont nourri les réflexions entourant à la fois l'outillage et le positionnement des incubateurs régionaux du Québec.

¹²⁹ Henri Bergeron, Patrick Castel et Sophie Dubuisson-Quellier, « Gouverner par les labels Une comparaison des politiques de l'obésité et de la consommation durable », in *Gouvernement et Action Publique*, Presses de Science po, (2014/3) N° 3, p. 24 à 25

¹³⁰ Juan-Luis Klein, « Innovation sociale et développement territorial », *Op. cit.*

c) Réactions et difficultés face à une certaine idée de l'économie sociale

Lorsque de nouveaux acteurs ou dispositifs de l'économie sociale se déploient sur un territoire donné, il peut exister un risque de conflictualité avec des acteurs qui émanent, soit de l'économie sociale elle-même, soit d'autres milieux. Le premier cas de figure renvoie souvent à des perceptions différentes de l'ESS et à une représentation qui peut être contradictoire avec celle d'un autre acteur, issu d'une autre génération.

i) *Entre perceptions et réactions générationnelles*

Les acteurs de l'économie sociale sont variés, et héritent de logiques relativement différentes. La définition française a notamment inclus dans son champ d'application l'ensemble des sociétés commerciales à impact social, tandis que la loi procédait, dans le même temps à une cristallisation des contours juridiques de l'ESS. Les effets de ces mouvances globales impactent le local d'au moins deux manières :

- L'émergence de nouveaux dispositifs d'accompagnement, caractérisés davantage par une logique entrepreneuriale, a pu susciter des questionnements issus des « anciens » acteurs de l'ESS, notamment les plus anciennes associations ou coopératives à échelle locale. C'est ce qui amène certains professionnels à parler de « détracteurs » face à l'émergence des nouveaux dispositifs d'accompagnement tournés davantage vers ces acteurs émergents : « Tous les acteurs ne voyaient pas l'essor de l'entrepreneuriat comme quelque chose de très bon augure pour l'ESS. On se demandait qui étaient ces grands entrepreneurs qui venaient faire des sous sur le dos des problématiques sociales et environnementales.¹³¹ »
- L'inclusion des sociétés commerciales, parallèlement à la mise en place de l'agrément ESUS, ont conduit des entités issues des milieux coopératif ou mutualiste, et donc de l'ESS, à avoir un regard critique sur l'émergence de ces nouvelles catégories d'acteurs : ces derniers allaient contribuer à développer de nouveaux projets portant sur les mêmes enjeux qu'elles, qui plus est sous la possible forme d'entreprises. Certains professionnels de la facilitation territoriale issus des CRESS mentionnent ainsi un « frein psychologique » qui peut exister des deux côtés : « Il peut y avoir des structures associatives qui n'ont pas forcément envie de travailler avec des structures commerciales de

¹³¹ Issu de l'entretien réalisé avec Ronalpia

l'ESS¹³² », la personne interrogée soulignant qu'il faut modérer le problème et qu'il n'est pas non plus question de conflit en tant que tel.

Des résistances peuvent ainsi exister, pas tant contre l'économie sociale que vers certaines perceptions ou évolutions de celle-ci, à l'image du mouvement législatif ayant intégré les sociétés commerciales en France. Cette évolution « bousculant » le schéma traditionnel d'identification des organisations d'économie sociale semble avoir mis au jour une « fracture » entre différentes générations d'économie sociale. En les incitant justement à s'identifier comme telles, cette mouvance peut être considérée comme l'un des « nouveaux points de rupture [qui] se cristallisent quelque part, formant une impulsion nouvelle et une nouvelle unité structurante.¹³³ » Avec l'émergence des incubateurs, des dispositifs visant à optimiser l'entrepreneuriat, par exemple en l'accéléralant, c'est le rythme du développement des entreprises d'économies sociales qui s'en retrouve affecté. Or, « plus le rythme de la dynamique socio-intellectuelle s'accélère, plus il y a de chances pour que des situations de génération déterminées réagissent aux changements avec leur propre "entéléchie", à partir de leur nouvelle situation de génération.¹³⁴ » Il est question ici de cloisons, ou de tensions existantes entre l'initiative hautement affirmée d'un incubateur d'entreprises d'économie sociale, et des schémas préexistants. L'incubateur recherche alors l'équilibre « entre des initiatives très contextualisées et ancrées dans un territoire et l'indispensable décroissement pour assurer la fertilisation croisée, l'essaimage¹³⁵ ». L'étude de Nadine Richez-Battesti sur l'incubateur français Alter'Incub fait état de « l'enjeu du changement de regard, de la nécessité de déplacer « la focale » », impliquant le défi, pour les acteurs de l'économie sociale, de communiquer avec les acteurs en dehors de l'économie sociale, ou les publics qui n'en ont pas connaissance.

Sur un autre plan, enfin, des expériences révèlent une autre méfiance, celle des étudiants vis-à-vis de toute forme d'entrepreneuriat. Au Québec, l'entrepreneuriat collectif est considéré comme un synonyme (ou du moins un mode d'entrepreneuriat parfaitement associé) de l'économie sociale. L'expérience de certains Pôles Régionaux d'Economie Sociale a démontré que l'entrepreneuriat collectif constituait ainsi un moyen de « réconcilier » une population étudiante militante et politisée avec le concept d'entrepreneuriat. La stratégie du Pôle de la

¹³² Issu de l'entretien réalisé avec la CRESS des Pays de la Loire

¹³³ Karl Mannheim, *Le problème des générations*, Paris, Nathan, 1990, p. 65 à 66

¹³⁴ *Ibid*

¹³⁵ Nadine Richez-Battesti, « L'innovation sociale comme levier du développement entrepreneurial local : un incubateur dédié en Languedoc-Roussillon », in *Relief* (2011), p. 101

Capitale-Nationale résidait essentiellement dans la façon de communiquer, ce qui s'est traduit par une sensibilisation à l'économie sociale en amont de toute activité d'accompagnement.

ii) *Milieu communautaire et économie sociale : une difficulté exagérée ?*

La démarche d'observation participante au Québec a révélé un rapport particulier entre l'économie sociale et le milieu communautaire, cas de figure qui ne se retrouve guère en France en raison des différences de définitions de l'économie sociale, et de l'absence de relation de cette nature côté français. Les évolutions législatives et de l'économie sociale au niveau le plus global semblent, là encore, à l'origine de certaines questions au niveau du local, étant donné que « les dissensions entre l'économie sociale et le mouvement communautaire sont surtout apparues à la suite de l'institutionnalisation de l'économie sociale par le gouvernement du Québec.¹³⁶ »

Le Mémoire de la Coalition des Tables Régionales de 2013 souligne, suite à la promulgation de la loi québécoise posant le cadre juridique de l'économie sociale, que « dans le secteur de la santé et des services sociaux, la porte est désormais grande ouverte à ce que des soins et des services de santé soient donnés par des entreprises d'économie sociale, surtout les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD)¹³⁷ ».

Les agents du milieu communautaire sont, de par la nature de leur mission, réticents à l'idée de demander un paiement pour les services qu'ils prodiguent. C'est notamment sur cet aspect que les deux entités se différencient.

Ces dichotomies, d'ordre identitaire, se manifestent le plus ardemment au moment où un organisme communautaire en vient à se convertir en entreprise d'économie sociale. C'est notamment le cas de l'OBNL non marchand, donc extérieur au champ de l'économie sociale, soumis aux fluctuations des aides financières accordées au milieu communautaire, qui souhaite intégrer un volet marchand dans son activité afin d'entrer dans la définition de l'économie sociale, et accéder à l'accompagnement et au financement qui y est associé.

¹³⁶ Joanie Martin-Guay, « Les défis et enjeux des organismes communautaires souhaitant développer un volet d'économie sociale », *Op. cit*

¹³⁷ Coalition des Tables Régionales d'Organismes Communautaires (CTROC), 28 mai 2013, « L'économie sociale, oui mais ... », p. 5. En ligne : http://ctroc.org/wp-content/uploads/2018/08/memoire-economie-sociale_ctroc_mai_2013.pdf

Exemple des difficultés d'un organisme du milieu communautaire ayant évolué vers un modèle d'économie sociale : Le Regroupement des Associations Pour la Protection de l'Environnement des Lacs et des bassins versants (le RAPPEL)

Au début, l'entreprise était un OBNL, dès la création en 1997, et clairement « subventionné » par des organismes comme HydroQuébec dans le cadre de ses missions tournées vers la protection des lacs. En 2006, beaucoup de subventions ont disparu, et l'organisme a connu « un enjeu de survie » et, en 2009, la décision d'adopter le modèle d'économie sociale a été prise, ce qui impliquait de passer à un système de vente d'expertise. La transition a été délicate pendant les premières années, la vente à perte était assez fréquente, et la perception des clients et des partenaires a été ébranlée. Le passage à un modèle d'affaire d'économie sociale a entraîné, dans cette entreprise, le départ de la plupart des employés, mais aussi des membres. Le RAPPEL est l'un des exemples d'entreprises qui sont passées du monde de l'action communautaire à l'économie sociale en transformant leur modèle d'affaire, ou, dans certains autres cas, en développant une filiale qui intégrerait une activité marchande, mais sans modifier la nature de l'activité de la société-mère.

Les remarques sur le milieu communautaire et sa relation avec l'économie sociale semblent tout de même devoir être tempérées. L'une des difficultés initiales serait que les organismes de ce milieu « ont eu peur d'avoir peur¹³⁸ », et qu'aujourd'hui, il est envisageable de résoudre les problèmes d'incompréhension en faisant découvrir les méthodes de l'économie sociale, notamment celle consistant à répondre à un besoin d'une communauté via une activité fondée sur un volet marchand.

Les éléments constituant la relation entre l'économie sociale et son territoire d'implantation sont, en somme, hérités des réseaux préexistants : qu'ils soient locaux ou extralocaux, qu'ils soient porteurs d'incompréhension, de conflictualité ou non, ils contribuent à dessiner les contours d'une gouvernance territoriale à laquelle prendront part les réseaux constitutifs de la troisième économie. En prenant l'exemple des structures de l'insertion par l'activité économique (IAE), Bernard Eme énonce par ailleurs la mentalité corporatiste et la différenciation identitaire existante entre les différents secteurs de l'ESS et la difficulté qu'elles impliquent : « L'économie sociale et solidaire n'a cependant jamais pu se construire comme un « mouvement social », susceptible de conduire une forme d'historicité de la société, de s'approprier des valeurs culturelles et de les imposer à travers des conflits. » L'auteur affirme, en 2005, le fractionnement des acteurs de l'ESS, qui se retrouvent avec « une sphère technicienne d'experts » comme principal interlocuteur. Les constats soulevés jusqu'à présent n'invalident pas nécessairement la thèse du « fractionnement » des acteurs de l'ESS, mais une analyse centrée sur le travail des acteurs de l'accompagnement plus d'une décennie après le constat précité a l'avantage de prendre en compte l'évolution des moyens, des ambitions et du degré de reconnaissance de l'ensemble des acteurs de la troisième économie. Ces évolutions, prises dans leur ensemble, sont notamment susceptibles d'influer sur la capacité des

¹³⁸ Constat relevé durant l'entretien avec le Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie.

accompagnateurs à générer une dynamique transversale recoupant l'ensemble des acteurs, avec leurs natures, représentations et historicités aussi diverses que nombreuses.

2) Accompagnateurs et territoire : un lien fondé sur la transversalité de l'action

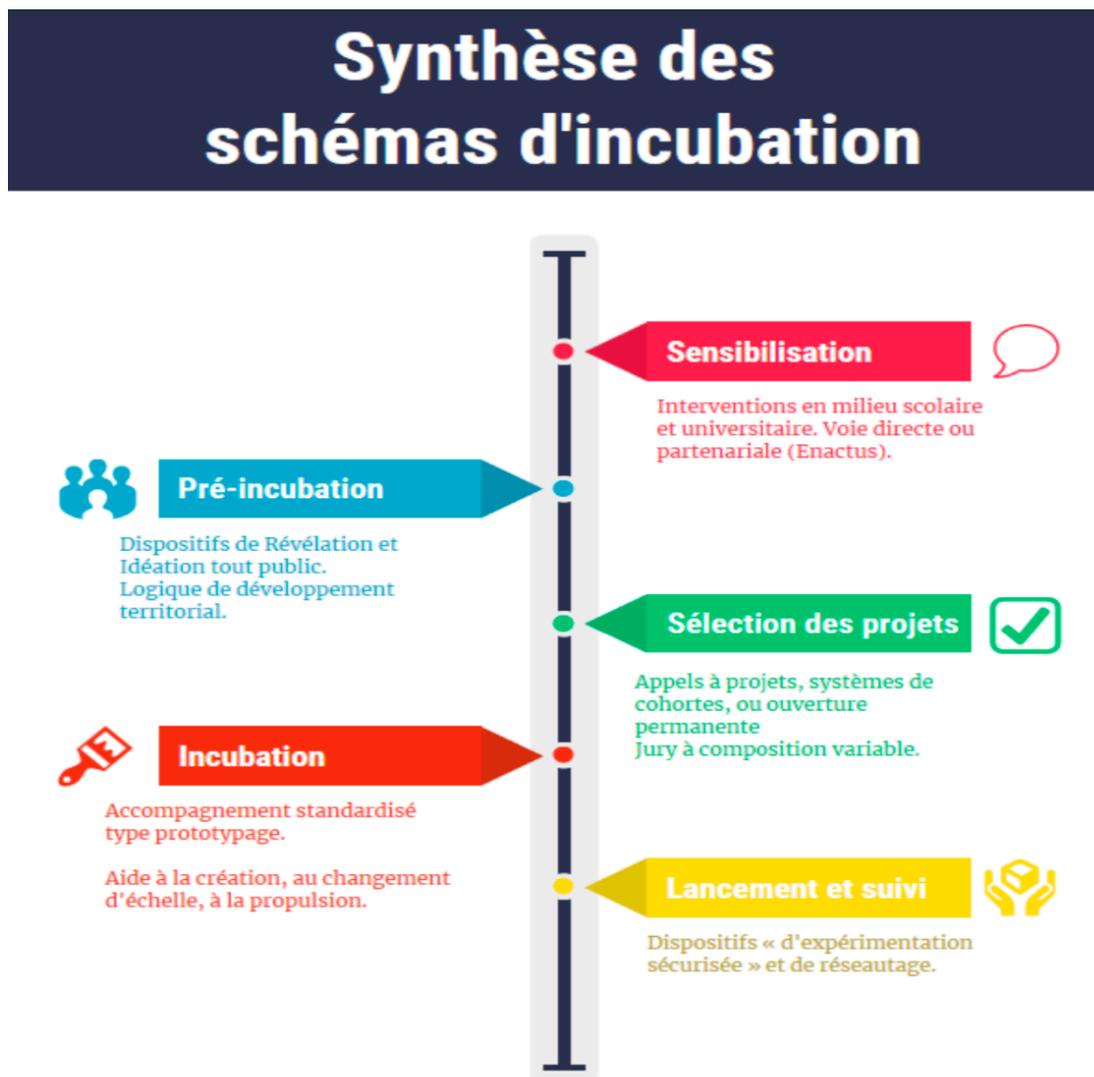
C'est en s'intéressant au détail de l'activité des accompagnateurs que leur positionnement dans l'écosystème sera précisé, tout en amorçant la réflexion visant à cerner leur apport à la constitution d'une gouvernance de type « seconde modernité ». Il ressort de l'ensemble des entretiens réalisés qu'un incubateur d'entreprises d'économie sociale est essentiellement présenté comme un réseau, une organisation d'organisations, ou une formule recoupant généralement deux dimensions :

- Le développement territorial : Par la fédération de différents acteurs, et l'harmonisation des partenariats entre accompagnateurs, financeurs, groupes d'intérêts et collectivités, l'incubateur a l'ambition de répondre à un besoin en cohésion des services présents sur un même territoire. A ce titre, « ils représentent ainsi des institutions qui ont pour objectif de supporter et stimuler l'entrepreneuriat dans une logique de croissance économique d'un territoire donné ¹³⁹ » ; Cette idée de « stimulation » du tissu entrepreneurial local dépasse l'activité même de l'accompagnement à la création ou au développement d'entreprise d'économie sociale, bien que cet accompagnement impacte le développement territorial par la constitution d'un réseau de futurs entrepreneurs conscients du réseau dans lequel ils s'insèrent à la sortie du parcours d'accompagnement ou d'incubation ;
- L'accompagnement des porteurs de projet : En structurant les différentes offres de service d'accompagnement et en les rendant visibles, claires et cohérentes, l'incubateur répond au besoin des porteurs de projet en leur facilitant la tâche et en leur proposant un parcours qui, d'une part, leur évitera de perdre du temps à identifier quel accompagnateur est le plus à même de répondre à leurs besoins spécifiques, et, d'autre part, saura s'adapter aux différentes situations des participants. Car c'est là où réside le cœur de métier d'accompagnateur, à savoir

¹³⁹ Sébastien Tran et Fernanda Arreola, « Soutien des incubateurs à l'innovation sociale sur les territoires : le cas d'i-engage », in *Entreprendre & Innover*, (2019/2) N° 41, p. 20

l'outillage le plus efficace possible du porteur de projet en vue du lancement de son entreprise.

Régulièrement, les accompagnateurs présentent leurs activités en quatre étapes, qui prennent des noms différents selon la structure ou selon le réseau. La figure ci-dessous propose une synthèse de ces quatre étapes, en ajoutant la « Sélection » comme point central marquant le passage des deux premières aux deux suivantes.



Dans le cas précis des accompagnateurs étudiés à Sherbrooke et à Nantes, les quatre étapes se trouvent dans chacun des parcours proposés. La pré-incubation englobe les deux premières et comporte, dans certains cas, des activités de sensibilisation à l'économie sociale, tandis que la sélection marque le point d'entrée de l'incubation en tant que tel, jusqu'au lancement du projet.

	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4
Les EcoSSolies (Nantes)	Détection	Impulsion	Développement	Promotion
Sismic (Sherbrooke)	Révélation	Idéation	Prototypage	Propulsion

Il apparaît que, en France comme au Québec, une rupture est faite entre les étapes deux et trois. Au moins trois raisons permettent de justifier une telle affirmation :

- Les activités de révélation, idéation, détection et impulsion ont souvent un aspect davantage tourné vers le développement territorial. Il s’agit d’activités sollicitant le plus souvent des partenaires disposant d’un ancrage local, et intégrant des phases de sensibilisation ou de présentation de l’écosystème. Elles constituent ainsi la pré-incubation ;
- Contrairement aux phases plus en aval, les activités de pré-incubation sont plus susceptibles d’être ouvertes au grand public, et non pas seulement aux entrepreneurs ayant intégré l’incubateur ;
- Corolairement à l’aspect tout public, ces activités interviennent en amont d’une sélection marquant la séparation entre Idéation et Prototypage, ou Impulsion et Développement.

Chacune de ces deux grandes phases que sont la pré-incubation et l’incubation participent à la mouvance territoriale et à redessiner les contours d’écosystèmes. Par différents vecteurs, chacune de ces phases favorise une approche transversale de l’économie sociale sur le territoire d’implantation, au détriment des logiques sectorielles.

a) L’accompagnement comme frein aux logiques sectorielles

La désignation de l’économie sociale et solidaire en tant que telle ne va pas toujours de soi selon les territoires, et surtout selon les organisations. C’est pourtant cette désignation que les acteurs étudiés encouragent, au travers des actions à la fois portées sur le développement territorial et sur l’incorporation d’une vision de l’économie sociale comme domaine à part entière. La façon dont l’ESS s’insère dans la régulation territoriale générera une dynamique propre à la configuration locale, et qui peut prendre diverses formes, au sens de l’étude de Artis, Demoustier et Puissant.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Amélie Artis, Danièle Demoustier et Emmanuelle Puissant, « Le rôle de l’économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées », *Op. cit.*

La « dynamique sectorielle polarisée sur une activité spécialisée » implique une logique de spécialisation des activités. Cette spécialisation se manifeste par des besoins précis des territoires qui amènent parfois des coopératives ou mutuelles, ou des SCOP, à se développer dans des secteurs particuliers bien spécifiques.

La « dynamique intersectorielle autour d'un « public cible » » donne la priorité à la réponse aux besoins d'un collectif, d'une collectivité à travers « une logique de regroupement. » Des partenariats intersectoriels se tissent, mais la tendance globale reste à une simple « juxtaposition » des services, davantage qu'une logique relevant du domaine même de l'ESS. La « dynamique partenariale » génère un ensemble de réseaux d'acteurs constitués autour de publics précis (tel que les mal-logés) ou de thématiques précises (l'environnement, l'insertion par l'activité économique). Cette dynamique ne garantit pas systématiquement le basculement vers « l'expression collective de l'ESS sur le développement local »

Enfin, la « dynamique transversale » dépasse la logique sectorielle et concurrentielle, et « nécessite une reconnaissance de l'identité du territoire comme vecteur de cohérence de l'action. » Les phénomènes de « solidarisation, » qui impliquent un rapprochement dans l'activité et l'intérêt des acteurs différenciés par leur secteur d'activité, par exemple, sont rendus possibles par le travail d'organisations qui adoptent l'identité territoriale comme clef de voute de leur action.

Au cœur de l'impulsion générant l'une ou l'autre de ces dynamiques, des « médiations institutionnelles transversales » facilitent le croisement d'activités et le partenariat d'acteurs issus de secteurs, de logiques et de statuts différents. Il existe aussi, à l'opposé, des « médiations spécifiques et partielles [qui] renforcent le cloisonnement des organisations. » Les structures d'accompagnement s'inscrivent le plus souvent dans la première catégorie, de par leurs actions à destination de publics ou de bénéficiaires, et ce de manière indifférente à leur secteur d'activité ou de leur statut. En prenant les critères de la loi, française ou québécoise, sur l'économie sociale et solidaire lors de la sélection des projets à soutenir, en lieu et place d'une sélection fondée sur le seul statut, les accompagnateurs étudiés à Nantes et à Sherbrooke adoptent une posture plus proche de la logique transversale.¹⁴¹

Les initiatives très explicitement tournées vers la promotion et le développement de l'économie sociale en tant que telle illustrent également la volonté de ces professionnels de dépasser les

¹⁴¹ Contrairement à des organisations type CDRQ tournées davantage vers l'accompagnement des coopératives.

seules logiques sectorielle ou intersectorielle : respectivement en France et au Québec, « Le mois de l'ESS » et « Le mois de l'économie sociale » sont des initiatives ayant pour principe de consacrer toute la durée du mois de Novembre à l'organisation d'évènements tournés vers la promotion et le développement des projets d'économie sociale. Des évènements ponctuels ayant lieu tout au long de l'année, à l'image des réunions collectives « Décodez l'ESS ! » organisés par les EcoSSolies soulignent l'aspect transversal de l'ensemble de leurs actions et leur volonté de contribuer à la construction « d'un modèle commun de l'ESS.¹⁴² »

Les acteurs sont parfois amenés à réviser leur propre positionnement de manière plus explicite, le changement de nom orchestré par la CDEC de Sherbrooke illustrant cette dynamique.¹⁴³ En passant de l'appellation Corporation de Développement Économique Communautaire (qui est l'appellation générique et originaire des CDEC) à « Corporation de Développement de l'Entrepreneuriat Collectif », l'organisme prend acte de l'évolution de ses activités, parallèlement à l'évolution du contexte général de l'économie sociale au Québec. Les structures peuvent ainsi être « conditionnées par les règles du jeu de la scène territoriale, mais possèdent également un pouvoir d'influence et d'action sur celle-ci et (...) sur la représentation qu'elle se fait d'elle-même.¹⁴⁴ » Selon les mouvances contextuelles, chaque organisation, si elle garde une part de stabilité (dans son passé, ses valeurs, ses pratiques), « appartient à une narration de soi, à une herméneutique de soi, qui, selon les événements qui surviennent, demande à être revisitée, déchiffrée, réinterprétée, mais aussi, consciemment, retravaillée, remobilisée.¹⁴⁵ »

Ces premiers exemples illustrent la possibilité, pour les acteurs de l'accompagnement, de nourrir une impulsion du mouvement de l'économie sociale sur leur territoire. Ils sont une concrétisation possible d'un pan d'activité que la plupart de ces acteurs s'approprient : la pré-incubation. De façon plus large, « les incubateurs mobilisent un écosystème pour fournir un environnement favorable à la création d'entreprises, tout en établissant dans la plupart des cas un lien entre l'innovation et le développement territorial.¹⁴⁶ » Les structures d'accompagnement intègrent, d'une part, des porteurs de projet bénéficiaires de leur service, et les aident, d'autre

¹⁴² Amélie Artis, Danièle Demoustier et Emmanuelle Puissant, « Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées », *Op. cit.*, p. 219

¹⁴³ CDEC de Sherbrooke, 13 juin 2019, « 20 ans à développer autrement. » En ligne : <https://cdec-sherbrooke.ca/2019/06/13/20-ans-a-developper-autrement/>

¹⁴⁴ Jacques Caillouette, « Les conditions de succès dans l'émergence d'entreprises d'économie sociale en Estrie dans les contextes rural et urbain », *Op. cit.*, p. 56

¹⁴⁵ *Ibid* p. 57

¹⁴⁶ Sébastien Tran et Fernanda Arreola, « Soutien des incubateurs à l'innovation sociale sur les territoires : le cas d'I-Engage », *Op. cit.*, p. 20

part à s'insérer dans l'écosystème et à assurer leur pérennité. Mais leur impact territorial se caractérise également par des actions plus directes touchant au développement local.

b) Hybrider et rassembler les ressources territoriales par la pré-incubation

Le terme de « Pré-Incubation » renvoie aux différentes activités davantage axées vers la stimulation du milieu entrepreneurial du territoire, vers le maillage territorial, et qui constituent l'entonnoir par lequel les porteurs de projet s'insèrent avant d'intégrer l'incubation en elle-même. Cette dernière s'ouvre le plus souvent par une sélection des projets qui seront incubés, et comportera une méthodologie axée sur le développement, le prototypage, et le lancement des projets. La « Révélation » ou « Détection » de besoins territoriaux est perçue différemment selon les agents d'accompagnement en économie sociale et solidaire, notamment en France. Ce volet, intervenant dans la phase la plus en amont d'un parcours d'incubation, consiste à mener des activités, des événements sur un territoire, de façon régulière ou non, dont l'objectif essentiel est de prendre la mesure des besoins de ce territoire. Elle peut aussi intégrer des mécanismes de sensibilisation.

A Nantes, le parcours d'incubation proposé par l'association des Ecosolies intègre une phase de « Détection », sensiblement identique à la conception québécoise de la « Révélation ». Les dispositifs intégrés à cette phase par l'organisation nantaise ont pour objectif de favoriser les rencontres du réseau et d'actualiser l'identification des besoins ressentis sur le territoire. Les réunions « premier accueil » sont ouvertes à tout public intéressé par le concept d'économie sociale et solidaire, dépassant les seuls futurs entrepreneurs sociaux. Elles se déclinent en réunions à thématique générale, portant sur l'ESS en tant que concept, et en réunions à thématique sectorielle ou particulière. Ces dernières, intégrant entre autres les « rencontres inspirantes », sont également ouvertes à toute personne intéressée par les initiatives existantes dans un domaine d'activité particulier.

A Sherbrooke, la « révélation » des besoins passe par des événements de même nature, qu'il s'agisse de « séances d'information sur l'entrepreneuriat collectif » co-organisées par le Pôle et la CDEC, ou par l'organisation de rencontres exploratoires sur des thématiques précises, à l'image de la mobilité durable. Ces rencontres fondées sur l'intelligence collective font l'objet de suivi, et amènent les agents de l'accompagnement à mobiliser les personnes présentes afin de répondre au besoin qui est identifié.

En plus d'identifier les besoins et de créer une connexion entre différents acteurs, elles sont l'occasion de concevoir les solutions adaptées à ces besoins, les étapes de « l'idéation » et de « l'impulsion » étant aussi incluses dans les rencontres de la pré-incubation. Les rencontres avec le public sont généralement conçues sous l'approche du *Design-Thinking*, un modèle global de montage de projet comportant une phase de repositionnement du problème, de qualification, d'identification des besoins et des enjeux, de création de solutions, et d'éventuelles phases plus en aval impliquant une éventuelle simulation et un prototypage du projet.

La portée de ces actions au regard du maillage territorial est loin d'être négligeable : elles tendent à favoriser les rencontres entre le public, les entrepreneurs, les acteurs de l'accompagnement et, dans certains cas, les pouvoirs publics. Elles sont susceptibles de créer de nouvelles entrées dans la matrice territoriale, étant donné qu'en raison de « leur appartenance à la société civile et des mécanismes de démocratie de proximité les constituant, les espaces communautaires et d'économie sociale représentent (...) des lieux d'arrimage stratégiques.¹⁴⁷ » En axant ces rencontres sur les besoins des territoires et en recourant à des méthodes telle que l'intelligence collective, rattachées au modèle du *design-thinking*, les accompagnateurs favorisent une logique davantage tournée vers le collectif, et tendant vers une « rationalité de communauté.¹⁴⁸ » L'impact territorial de ces activités et leur capacité à générer une telle rationalité, plus indépendante de l'action des pouvoirs publics, peut se préciser sous deux dimensions, à savoir les processus d'émergence, qui passe notamment par une réorganisation et une hybridation des ressources, et la question de la démocratie délibérative et locale.

En manifestant leur présence sur l'ensemble du territoire et en allant au contact des personnes, les accompagnateurs aspirent à faire émerger des initiatives entrepreneuriales tournées vers la réponse aux besoins. De par le changement paradigmatique ayant amené le passage d'une « gestion centralisée », avec une prédominance du rôle de l'État, à une « gestion mixte », caractérisé par un rôle beaucoup plus central des acteurs locaux, ces derniers font alors face à de nouveaux enjeux relatifs notamment à leur capacité à favoriser l'émergence d'innovations, notamment dans les milieux fragiles, et « d'amorcer un processus qui renforce la capacité de la

¹⁴⁷ Jacques Caillouette, Jeannette Leblanc, Annie Marchand, Paul Morin, « Les espaces communautaires et d'économie sociale comme lieu d'ancrage de l'innovation sociale territoriale », in Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay, *La revitalisation des espaces centraux - Enjeux et voies d'avenir pour les villes moyennes*, GRIR – Groupe de recherche et d'intervention régionales, Université du Québec à Chicoutimi (2012), p. 61 à 83

¹⁴⁸ *Ibid* p. 65

collectivité à mobiliser des ressources et à devenir plus dynamique.¹⁴⁹ » La mobilisation des ressources passe avant tout par la visibilité de l'accompagnateur, ce qui explique les retours positifs sur des événements de révélation des besoins (étape 1) qui « permettent de faire connaître l'incubateur et d'aboutir à des rencontres individuelles.¹⁵⁰ » Ces événements ouverts à un public large dépassant les seuls bénéficiaires du service d'accompagnement en tant que tels jouent un rôle dans les rencontres, la solidarisation et le réseautage, et sont susceptibles de constituer de véritables « espaces de socialisation » : ils sont ainsi un « préalable à toute implication personnelle et collective, aux dynamiques de solidarité et, plus globalement, à l'appropriation collective du territoire.¹⁵¹ » Dans la même idée, les accompagnateurs québécois déclarent à ces occasions qu'un « événement où les gens passent plus de temps à réseauter et à discuter entre eux qu'à prêter attention à l'activité centrale est un événement réussi », tant les notions de « socialisation » et de « rencontre » sont attachées à ces événements.

Les notions « d'innovation territoriale » et « d'émergence » sont alors pertinentes pour souligner la convergence dans les objectifs des accompagnateurs français et québécois, la première caractérisant le moment où « les acteurs d'un territoire réussissent, par exemple via un projet entrepreneurial d'économie sociale, à hybrider leurs forces de manière nouvelle pour actualiser ce projet.¹⁵² »

En réalité, des deux côtés de l'Atlantique, les accompagnateurs manifestent le plus souvent le souhait d'intégrer à leur offre de service et à leur activité des partenaires de nature différente, bien que les partenaires ciblés puissent différer selon le contexte. L'un des aspects de cette question est le rapprochement avec les acteurs de l'économie capitaliste privée, Jacques Caillouette rappelant que, au Québec, le volet marchand rapproche l'activité des entreprises d'économie sociale de celle d'entreprises d'économie standard, mais tout en présentant ainsi la différence : « Bien sûr, les exigences de la viabilité économique demeurent capitales, mais la structure collective et la finalité de l'entreprise d'économie sociale introduisent en conjonction à cet impératif des exigences de coopération et de solidarité.¹⁵³ » C'est à ce titre que la CDEC de Sherbrooke a entrepris de réaliser un portrait des ressources d'accompagnement locales, qui seraient susceptibles de fournir leur expertise à l'établissement d'un parcours d'incubation à

¹⁴⁹ Juan-Luis Klein, « Innovation sociale et développement territorial », *Op. cit.*, p. 126

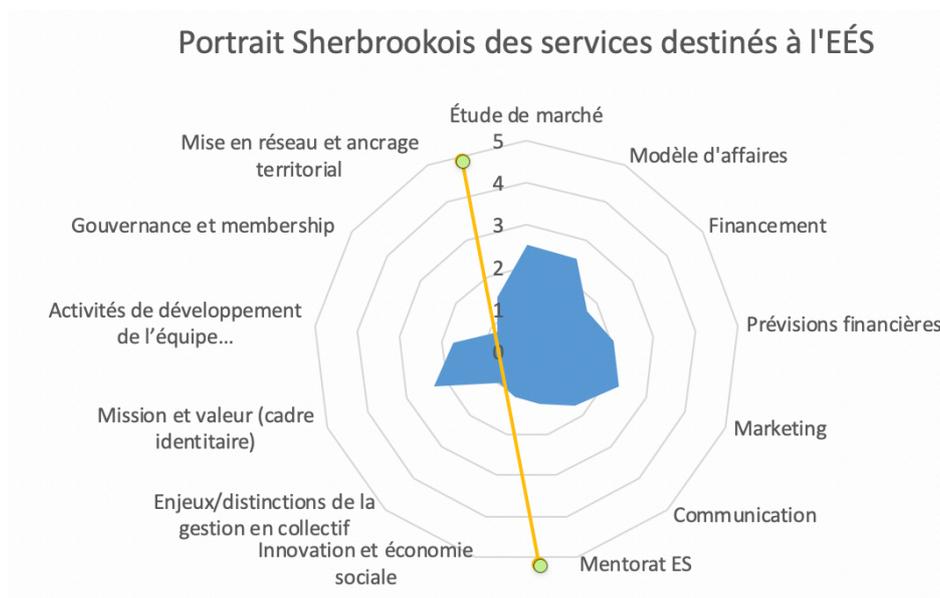
¹⁵⁰ Réflexions issues de l'entretien avec le Pôle des entreprises d'économie sociale de la Capitale-Nationale.

¹⁵¹ Danièle Demoustier, « L'économie sociale et solidaire et le développement local », *Op. cit.*, p. 123

¹⁵² Jacques Caillouette, « Les conditions de succès dans l'émergence d'entreprises d'économie sociale en Estrie dans les contextes rural et urbain », *Op. cit.*, p. 19

¹⁵³ *Ibid*

destination spécifique des entrepreneurs de l'économie sociale. Les structures interrogées ne font que très rarement de l'accompagnement à destination des seuls entrepreneurs sociaux, qui sont généralement considérés comme une clientèle parmi d'autres. L'offre de service existante à Sherbrooke a ainsi été formulée sous le prisme des deux axes constitutifs de l'économie sociale, l'économie, et le social. Pour rappel, l'une des différences essentielles entre l'économie sociale française et l'économie sociale québécoise réside, pour cette dernière, en l'existence du critère d'un volet marchand, qui impose à l'OESS de mener une activité de ventes de biens ou de services lui garantissant sa viabilité économique et son indépendance vis-à-vis des organismes publics. C'est en partant de ces deux critères que les agents de la CDEC en sont venus à dresser un portrait des ressources d'accompagnement à destination des entreprises d'économie sociale (EÉS) à Sherbrooke, qui illustre à la fois la diversité des services offerts, un certain déséquilibre dans l'offre présente, et enfin l'ampleur de l'effort qui est nécessaire dans le rapprochement de ces différentes ressources et leur hybridation dans le cadre d'un projet d'incubateur commun.¹⁵⁴



À gauche de l'axe se trouve la portion des services destinés au volet social de l'entreprise d'économie sociale. À droite de l'axe, les services destinés à l'entreprise d'économie sociale dans le volet économique. Le diagramme représente la moyenne des résultats par organismes analysés dans les différentes sphères du développement d'une entreprise d'économie sociale.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Guillaume Côté, Geoffrey Royer, Kenny Samson, « Portrait Sherbrookoïse pour la mise en œuvre d'un incubateur d'entreprises en économie sociale », Rapport d'analyse pour la CDEC de Sherbrooke, 2019, p. 18

¹⁵⁵ Les organismes analysés sont des incubateurs comportant une offre de service et une clientèle relativement diversifiée. Il est possible de citer des structures comme Espace.inc ou Sherbrooke Innopole.

La conclusion de ce schéma est que l'offre d'accompagnement présente dans la municipalité de Sherbrooke est effectivement déséquilibrée entre l'aspect économique et l'aspect social. L'ensemble des thèmes sont couverts par l'offre de service, mais peu de structures offrent tous les services et peu de ressources sont déployées dans chacune d'elles. Cela fait en sorte que l'accompagnement de chacune des structures, prise séparément, s'adapte difficilement aux particularités des entrepreneurs collectifs limitant ainsi ses chances de succès.

Lors d'une réunion organisée par le Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie et la CDEC de Sherbrooke, différents entrepreneurs sociaux sherbrookoïses et estriens ont eu l'occasion de formuler des recommandations au gouvernement québécois dans le cadre de la rédaction du futur Plan d'Action Général pour l'Économie Sociale. Des propos tenus en amont de l'activité permettent d'illustrer les difficultés auxquelles peut se confronter un écosystème d'acteurs de l'accompagnement : La perception, par les bénéficiaires, d'une certaine « opacité » entre les différentes offres de service d'accompagnement, nourrie par un « sentiment de compétition malsaine et de mentalité de silo.¹⁵⁶ » Ces critiques étaient adressées à l'ensemble des accompagnateurs du territoire, notamment en raison d'un manque de *continuum* dans l'offre de services et des problèmes liés aux critères d'intégration des parcours d'accompagnement. L'harmonisation des deux projets d'incubateur du Pôle et de la CDEC vise aussi à une plus grande cohérence et lisibilité des offres de service et à résoudre ce challenge, et la réalisation du portrait graphique présenté ci-dessus constituait une première étape dans l'effort d'hybridation des ressources. Parfois davantage tournées vers l'accompagnement d'entreprises de l'économie capitaliste classique, les structures d'incubation sont néanmoins susceptibles de constituer de futurs partenaires du *continuum* de l'offre de service à destination des OESS. Cet effort, dans la constitution de « processus d'hybridation », serait également une des fondations d'une « double rationalité : sociale et économique, » due notamment à la perception et la définition québécoises de l'économie sociale, et de ses deux aspects économique et social.

L'impact, en termes de cohésion et de gouvernance territoriale, est celui d'un rapprochement entre des structures d'accompagnement à destination de publics parfois différents, notamment des entrepreneurs sociaux ou des entrepreneurs classiques. Si des efforts d'hybridation sont également réalisés côté français, ils semblent porter moins sur une harmonisation de services d'accompagnement différenciés par l'approche économique que sur une entente plus solide entre des acteurs de l'ESS qui se rejoignent à la fois sur le volet social et économique, mais pas

¹⁵⁶ Propos tenus par des participants à la consultation en vue de l'élaboration du PAGES du 31 mai 2019 à Sherbrooke.

forcément sur la stratégie à adopter ou les objectifs à prioriser. Bien que des entrepreneurs puissent avoir une vision parfois nuancée d'un ensemble d'acteurs d'accompagnement, ce sont parfois ces derniers eux-mêmes qui constatent les difficultés et les moyens d'y remédier. Ainsi, à propos d'un projet d'accompagnement spécifique impliquant le concours de plusieurs accompagnateurs, la CRESS des Pays de la Loire s'est retrouvée face au constat suivant : « La situation partenariale n'était pas la meilleure... Il n'y pas eu une volonté de X de participer au projet... C'est plutôt du ressort politique. Les relations ne sont pas toujours simples de toute façon.¹⁵⁷ »

D'une manière générale, la logique interne de chacun des acteurs influe à la fois sur le succès d'un projet collectif territorial, sur la perception que les publics auront du projet, et sur la dynamique territoriale qui en résultera. Les accompagnateurs se doivent alors de « jouer le jeu » au sein de l'écosystème : « C'est important qu'on se renvoie la balle pour ne pas perdre les porteurs de projets dans ce réseau qui n'est pas facile à lire quand on ne le connaît pas.¹⁵⁸ » Les partenariats fréquents avec des collectivités ou des structures telle que l'ADEME témoignent également de la diversité des acteurs associés aux démarches d'accompagnement. En outre, des dispositifs à l'image de la Fabrique à l'Initiative illustrent l'importance de l'hybridation dans la recherche de solutions nouvelles face à des besoins nouveaux. L'esprit est de détecter les besoins sociaux d'un territoire, de construire une réponse à ce besoin au travers d'un projet. Ce dernier est alors transmis à un porteur de projet, par appel d'offre par exemple, qui est ensuite accompagné dans la concrétisation de celui-ci. L'Avise qualifie cette méthode de « processus de création inversé¹⁵⁹ » : Alors que, classiquement, les éventuels futurs de projet se réunissent autour d'un défi ou d'un enjeu territorial pour élaborer des idées et rechercher des moyens de les concrétiser, la Fabrique à Initiatives orchestre une idéation dont le produit sera ensuite transmis à des porteurs. C'est alors l'idée qui « cherche » un porteur, inversant alors le processus d'idéation classique.

Des acteurs comme les Ecosolies sont ainsi porteurs de ce dispositif,¹⁶⁰ qui a vocation à rassembler différents acteurs, collectivités, associations, entreprises... dans le montage et le pilotage de projets visant à satisfaire des besoins spécifiques. L'hybridation peut aussi se matérialiser via le co-financement d'un fonds d'amorçage, tel que ESS Nantes Factory, qui

¹⁵⁷ Issu de l'entretien réalisé avec la CRESS des Pays de la Loire

¹⁵⁸ Issu de l'entretien réalisé avec Ronalpia

¹⁵⁹ La Fabrique à Initiatives, « Imaginer collectivement des entreprises sociales. » En ligne : <https://fabriqueainitiatives.org>

¹⁶⁰ Les Ecosolies, 2018, « Rapport d'activités des Ecosolies, » p. 13. En ligne : <https://ecossolies.fr/IMG/pdf/-143.pdf>

réunit des partenaires tels que les EcoSSolies, l'ADEME, le Crédit Municipal Pays de la Loire etc...¹⁶¹ Il s'agit ainsi de favoriser les « semences fertiles¹⁶² » par les processus d'idéation classique ou inversé, en faisant appel à la créativité des acteurs territoriaux dans un cadre propice à l'échange des représentations et des expériences.

La richesse des savoirs présents au sein d'un incubateur ou d'un comité de pilotage français ou québécois illustre l'hybridation des ressources au service d'un projet territorial commun. L'offre d'accompagnement et les activités plus spécifiquement tournées vers le développement local (forums tout public, conférences, soirées ESS thématiques...) sont l'occasion d'activer les réseaux partenaires. Cette hybridation est représentative de la coopération possible entre des acteurs de nature différente, amenant une forme de rationalité née de la nouvelle rencontre entre les logiques économique et sociale, entre des logiques citoyenne et institutionnelle, ou entre des logiques intrinsèquement différentes et propres aux organisations mobilisées. Finalement, dans leurs actions, les acteurs de l'accompagnement ou de la facilitation adoptent une forme de « rationalité procédurale, » rendue possible par la mise à mal des clivages comme celui existant entre privé, public et ESS.¹⁶³ Cela étant, c'est également en s'assurant que les organisations mobilisées aient des moyens de participation dans le cadre d'une gouvernance propre à l'ESS que les acteurs de l'accompagnement optimiseront au mieux le maillage territorial. Ces moyens peuvent s'apparenter à des « espaces de délibération, » lieux inscrivant temporellement et spatialement les logiques partenariales.¹⁶⁴

c) Générer des « espaces de délibération » au service d'une nouvelle proximité

Les enjeux relatifs à la participation citoyenne pour les acteurs de l'accompagnement sont notamment de rendre l'écosystème plus lisible, cohérent, et d'offrir information et service de façon adaptée aux besoins des entrepreneurs ou des publics en général. La constitution d'une structure capable de se poser en « guichet unique » est à la fois un défi important mais aussi délicat : « Il y a des ambitions de certains acteurs plus institutionnels de faire ce travail de guichet unique – je crois que la CRESS voulait tenir ce rôle. Aussi, la Métropole de Lyon a créé

¹⁶¹ Association Internationale des Maires Francophones (AIMF), « L'économie sociale et solidaire à Nantes Métropole - Une action « collective » en faveur du développement économique et de la création d'emplois. » En ligne : http://www.aimf.asso.fr/IMG/pdf/ess_nm_12_02_2019-min.pdf

¹⁶² Jacques Caillouette, « Les conditions de succès dans l'émergence d'entreprises d'économie sociale en Estrée dans les contextes rural et urbain », *Op. cit.*, p. 58

¹⁶³ Bernard Eme, « Gouvernance territoriale, puissance publique et société civile », *Op. cit.*, p. 157

¹⁶⁴ *Ibid* p. 158

un dispositif qui s'appelle NYVE qui recense un peu tous les acteurs de l'accompagnement, et qui ne fait pas vraiment ce travail de « détection », c'est vrai, mais qui, en tout cas, essaie de recenser en un endroit unique les informations sur tous les acteurs de l'accompagnement présents sur le territoire de la métropole. Il y a quelques initiatives comme ça mais on ne peut pas dire que ce soit très opérant, ou très efficace pour l'instant. (...) Il y a quand même des efforts de nombreux acteurs pour le faire et pour essayer de travailler en synergie mais c'est vrai que c'est compliqué parce qu'on est nombreux ; même moi je ne connais pas encore très finement tous les programmes portés par tous les acteurs » - Ronalpia

La complexité de l'écosystème d'accompagnement implique, dans l'effort d'hybridation et de coordination, un travail sur la visibilité. Les organisations qui travaillent sur une échelle plus large, par exemple à l'échelle régionale pour les CRESS ou les Pôles Régionaux de l'Économie Sociale, sont plus susceptibles d'endosser ce rôle de « guichet unique » de par leur positionnement de facilitateur territorial et leur vision plus macro. Pourtant, l'assignation de ce rôle ne va pas de soi : « On ne s'appelle pas forcément comme ça [Guichet unique] parce qu'on ne veut pas non plus se présenter comme ça, parce que l'écosystème qu'il y a derrière nous, nos adhérents, c'est beaucoup de réseaux associatifs qui ont aussi ce rôle-là, d'aiguiller, d'informer etc... Donc c'est pas toujours évident de dire 'il faut que tout le monde passe par la CRESS d'abord', » explique la chargée de mission de la CRESS des Pays de la Loire.

Les difficultés soulevées à Sherbrooke relatives à « l'opacité » des services d'accompagnement existants ont aussi amené cette question du guichet unique. Les CLD, abolis en 2015, semblaient être en position de satisfaire ce besoin au Québec, mais le repositionnement des acteurs suite à leur disparition n'a pas encore mené à l'explicitation d'un nouvel acteur capable de reprendre ce rôle, malgré la formulation de certaines propositions.¹⁶⁵

En économie sociale, le guichet unique se voit attribuer un rôle d'information et d'orientation du public avant tout, qu'il s'agisse d'une Chambre, d'un Pôle ou de tout autre acteur. L'un des écueils récurrents des instruments de la démocratie participative est leur manque de visibilité, à l'image des enquêtes publiques, dont l'information peine à être transmise aux citoyens. Pour s'affranchir des écueils classiques des instruments de participation, les acteurs de l'économie sociale se doivent d'éviter de tomber dans le piège de la désignation arbitraire et sans suite

¹⁶⁵ TVA Nouvelles, 11 novembre 2014, « Abolir les CLD pour créer un guichet unique ? » En ligne : <https://www.tvanouvelles.ca/2014/11/11/abolir-les-cld-pour-creer-un-guichet-unique>

d'une instance chargée du rôle de « guichet unique » : Il faut rappeler que « la mise en œuvre de ces démarches [participatives] suppose pour être efficace - qu'une culture du dialogue, de la concertation et de l'élaboration partagée des décisions soit diffuse au sein de la société.¹⁶⁶ »

Cette culture du dialogue se construit à travers des instruments de construction de solidarité et de lien social semblables en France et au Québec : à ce titre, les événements de détection/révélation des besoins adressés au grand public jouent, par exemple, un rôle dans les rencontres, la solidarisation et le réseautage. Ils constituent des « espaces de socialisation », qui sont un « préalable à toute implication personnelle et collective, aux dynamiques de solidarité et, plus globalement, à l'appropriation collective du territoire.¹⁶⁷ » L'économie sociale porte, par nature, des principes de démocratie qui influencent les interactions entre acteurs territoriaux. En inscrivant dans le temps des procédés démocratiques sur un territoire, la construction d'une identité collective territoriale permet l'apparition d'un « phénomène de *renouvellement*, comme une sorte de cercle vertueux qui s'enregistre lorsque cette identité territoriale partagée est réelle. Cela permet « d'ajouter du sens à leur action [celles des acteurs territoriaux] », encore une fois grâce à cette « coordination plus systémique.¹⁶⁸ » La création d'une telle identité, associée au sentiment d'appartenance des communautés locales à un système d'économie sociale fondé sur un nouveau rapport au marché et au politique, apparaît comme un objectif sous-jacent à l'ensemble des initiatives de développement territorial déployées par les acteurs de l'accompagnement ou de facilitation. L'écosystème se voit alors doté d'une « conscience territoriale », qui « institue des pratiques collectives et des mécanismes de régulation locale des conflits.¹⁶⁹ » Bien que la dimension temporelle soit un élément central dans l'analyse de constitution d'une identité collective et l'instauration de mécanismes de régulation des conflits, les acteurs de l'économie sociale rencontrent également des options différentes face à la problématique du périmètre et des moyens démocratiques dans l'espace.

L'aspect de la spatialité dans le déploiement des « espaces de solidarisation » permet de souligner le constat de la variété dans les configurations locales, et la nécessité pour les acteurs de l'accompagnement menant des activités de développement territorial de s'adapter à leur terrain. En effet, l'objectif commun à toutes ces structures est d'atteindre l'ensemble du

¹⁶⁶ Bertrand Panher, « La concertation : d'une exigence démocratique à un impératif managérial pour l'action publique », *Annales des Mines - Responsabilité et environnement* 2016/1 (N° 81), p. 49

¹⁶⁷ Danièle Demoustier, « L'économie sociale et solidaire et le développement local », *Op. cit.*, p. 123

¹⁶⁸ Jacques Caillouette, Jeannette Leblanc, Annie Marchand, Paul Morin, « Les espaces communautaires et d'économie sociale comme lieu d'ancrage de l'innovation sociale territoriale », *Op. cit.*, p. 69

¹⁶⁹ Juan-Luis Klein, « Innovation sociale et développement territorial », *Op. cit.*, p. 129 à 130

territoire sur lequel elles exercent leur activité, y compris les zones les plus rurales ou les plus isolées. Même si la plupart des professionnels interrogés soulignent l'importance d'avoir au moins un lieu physique, à l'image du Solilab à Nantes, qui a été installé dans le but de favoriser la visibilité à la fois des OESS, mais aussi du concept même de l'ESS à l'échelle locale, les structures agissant sur un terrain plus vaste ne peuvent imposer un lieu central de rassemblement et de discussion sans prendre le risque « d'exclure » les publics les plus éloignés géographiquement. Face à cette question, deux solutions semblent exister de façon complémentaire l'une de l'autre :

- L'implantation d'antennes locales dans les villes les plus isolées. C'est le cas de la CRESS des Pays de la Loire qui, plutôt que de créer systématiquement une structure *ex nihilo* dans chaque département de la région sur laquelle elle agit, s'efforce de « faire émerger des réseaux locaux quand il n'y en a pas » ou travaille avec les réseaux existants pour s'assurer que la Chambre dispose d'un relais solide. « Ça dépend beaucoup des réseaux locaux, parce que sur Nantes Métropole, on n'aura pas la même approche que sur la Vendée, parce qu'effectivement les Ecosolies sont là depuis extrêmement longtemps et sont très bien structurés et professionnalisés, donc il n'y aura pas les mêmes enjeux et les mêmes besoins. On sait que le territoire métropolitain est plutôt bien couvert, donc c'est là-dessus aussi qu'on fait du sur-mesure, en fonction des départements » - Marianne Caudal

De la même manière, le Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrée échange avec les différents réseaux locaux de chacune des MRC de la région, et travaille au déploiement d'initiatives telle que *L'économie sociale J'achète !*, dont les événements de lancement et de consolidation permettent d'octroyer visibilité et solidité aux activités du Pôle et à l'économie sociale locale. Le succès de telles initiatives dépend, là aussi, de la capacité de l'acteur central à s'adapter aux particularités des réseaux de chacun des départements, des MRC ou collectivités composant son périmètre d'action.

- Certains professionnels recourent plus que d'autres à l'usage des formules en ligne. Les entretiens confirment, pour les acteurs implantés sur des territoires plus larges, diversifiés et ruraux, la tendance plus nette à mettre en avant des outils en ligne tel qu'un Cloud ou un système de visio-conférences. C'est le cas notamment du Pôle d'Économie Sociale de la Capitale-Nationale, interagissant

avec les acteurs entourant la ville de Québec, qui souligne néanmoins l'importance de ne pas être systématiquement dans l'accompagnement et la communication en ligne. Des incubateurs français comme le Tube à ESS'ai, travaillant sur de larges territoires comme la région de Nouvelle-Aquitaine, combinent également *l'online* avec un système de rotation dans le choix des lieux physiques qui sont choisis pour tenir des réunions exploratoires d'idéation ou de détection des besoins.

Cette question de la démocratie délibérative dans la phase de pré-incubation des acteurs de l'accompagnement en économie sociale permet de soulever à la fois le rôle essentiel de cette phase porteuse d'initiatives tournées vers le développement territorial, mais aussi de souligner un risque qui peut se retrouver dans l'accompagnement en tant que tel. La création de ces « espaces de solidarisation », avec les nuances dans la façon de les mettre en œuvre, permet d'influencer la capacité d'un territoire à se doter d'une « conscience territoriale » ou même d'une identité. Le lien entre l'ESS, notamment en ses caractéristiques démocratiques, et la constitution de cette identité est fort, puisqu'il semble possible de suggérer « qu'il y a une valeur que la démocratie peut réaliser: ce n'est pas la liberté de choix politique (nous avons démontré que c'est une illusion) mais la liberté de participer à des processus d'identification collective.¹⁷⁰ » Sous le prisme de la démocratie participative, il paraît ainsi possible de préciser la nature du lien entre l'économie sociale et le territoire, ou au moins le lien que celle-ci aspire à favoriser. Les différents secteurs de cette économie peuvent effectivement s'auto-organiser en générant des « poly-gouvernance » et une multiplication des espaces de délibération et de pouvoir qui obligerait les acteurs de l'ESS à fractionner leur action et leur présence ; ce phénomène, qui « écartèle pour une grande part les financements, les orientations et les projets d'économie sociale et solidaire¹⁷¹ », est à nuancer avec l'action des acteurs de l'accompagnement telle qu'elle est présentée ci-dessus, de par ses effets de décloisonnements et d'influence sur la représentation dont l'économie sociale et solidaire fait l'objet.

Enfin, qu'il s'agisse des activités tournées vers le développement local ou vers l'accompagnement *stricto sensu* des entrepreneurs, les choix faits dans les modalités de mise en œuvre de ces activités doivent être fondés sur une certaine prudence, notamment face au

¹⁷⁰ Alessandro Pizzorno, « Sur la rationalité du choix démocratique ». In J. Leca, *Sur l'individualisme*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1986, p. 330 à 369.

¹⁷¹ Bernard Eme, « Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire », in RECMA - Revue internationale de l'économie sociale (2005), N°296, p. 46

risque d'éloignement de certains publics. Les natures de ces éloignements peuvent être précisées en même temps que la façon dont l'activité d'accompagnement nourrit, finalement, une certaine proximité à long terme des acteurs d'un écosystème.

3) L'impact de l'incubation sur le modèle de gouvernance territoriale

Le cœur du métier d'accompagnateur réside dans l'aide au montage de projets entrepreneuriaux, les différentes étapes allant de l'idéation du projet, dans le but de formuler un besoin d'une communauté ou d'un territoire, au lancement du projet et son suivi. La modélisation d'un parcours d'accompagnement se doit d'être adaptée au territoire sur lequel il agit, ne serait-ce qu'au regard du détail de l'activité des autres structures d'accompagnement, ou de l'identification de besoins particuliers de l'écosystème entrepreneurial local. L'analyse de l'impact de l'incubation en tant que telle des projets d'économie sociale et solidaire permet de mettre en lumière une forme de proximité nouvelle, celle d'un groupe d'entrepreneurs en devenir qui auront pour vocation de s'insérer dans la matrice territoriale. La façon dont sont choisis, accompagnés et suivis les entrepreneurs témoigne d'un réel effet de l'activité d'accompagnement sur les contours de la gouvernance locale. Cela étant, l'un des défis de l'économie sociale et solidaire reste justement la mesure de cet effet, qu'il s'agisse de celui des OESS prise dans leur définition large, ou, plus finement encore, de celui des accompagnateurs eux-mêmes.

a) Des modalités d'incubation générant un écosystème territorial propre

La multiplicité des parties prenantes d'une gouvernance territoriale s'en retrouve sensiblement affectée dans la mesure où des structures ont pour principale activité d'accompagner des groupes de porteurs de projet qui auront vocation à la fois à s'insérer localement, mais aussi à interagir ensemble dans le cadre de futures relations partenariales. Si la sélection peut être porteuse de questionnements plus précis quant à cette multiplicité des parties prenantes, notamment au regard des entrepreneurs ne répondant pas aux critères d'entrée d'un incubateur, l'effet général de l'accompagnement peut être mieux appréhendé à travers la notion de proximité.

i) *Des formules de proximité au service d'une identité collective*

En étudiant les rapports entre les banques coopératives et d'autres structures de l'économie sociale et solidaire sur un territoire donné, des auteurs en sont venus à préciser la nature des 3 types de proximité pouvant exister localement¹⁷² :

- La proximité géographique, qui relie distance, moyens de transport et capacité d'interaction, de production entre acteurs. Le risque d'une fermeture à l'extérieur est par ailleurs mentionné, faisant écho à une certaine représentation de la distance ;
- La proximité organisationnelle, relative à toutes « les règles prescrites (...) qui organisent les pratiques et les représentations entre parties prenantes réunies autour d'un projet commun¹⁷³ ». Ce type de proximité implique un apprentissage et des échanges d'expérience dans l'organisation et les projets ;
- La proximité institutionnelle, qui correspond à l'association de réseaux et de « communautés professionnelles » par « les principes et les valeurs qui fondent l'adhésion des parties prenantes à un projet commun » ; C'est la proximité qui assure la « durabilité » la plus importante.

Si les activités précitées de pré-incubation, directement tournées vers le développement local, sont à même de générer une forme de proximité ou une autre par la volonté d'atteindre l'ensemble des territoires et de rapprocher des acteurs de nature différente, l'activité même de l'accompagnement semble à même de nourrir chacune de ces trois dimensions en même temps. En amenant une « communauté » de porteurs de projet à rejoindre le dispositif d'accompagnement, à suivre le même parcours et à participer aux formations collectives, les futurs entrepreneurs voient leur représentation des pratiques harmonisée. Il est d'ailleurs possible de faire le parallèle avec le choix que les structures d'accompagnement ont à faire entre un système de cohortes ou un système d'ouverture permanente. Le premier système se base sur un appel à candidature, annuel ou pluriannuel par exemple, et permet la formation d'un groupe de porteurs de projet qui suivra les formations dans une même temporalité, en suivant un rythme relativement similaire. Le système d'ouverture permanente permet à tout porteur de projet de bénéficier de tout ou partie des formations à n'importe quel moment de l'année, des formations collectives pouvant néanmoins compléter l'accompagnement individuel. La grande

¹⁷² Nadine Richez-Battesti, Patrick Gianfaldoni, Jean-Robert Alcaras, « Quelle inscription des banques coopératives dans les territoires ? Une illustration à travers leurs relations avec les associations », in Erika Flahault, Henry Noguès, Nathalie Schieb-Bienfait, *L'économie sociale et solidaire, nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes, PUR Presses Universitaires de Rennes, coll. « Économie et société », p. 223 à 240

¹⁷³ *Ibid* p. 230

majorité des professionnels de l'accompagnement interrogés privilégient le modèle de cohortes avec appel à candidatures. C'est le cas des Ecosolies, dont l'objectif est, par ce choix, d'offrir un système harmonisé d'accompagnement, permettant un échange facilité entre les pairs, mais aussi entre les cohortes d'une année à l'autre quand des rencontres « intertemporelles » sont organisées. Un entrepreneur peut, par exemple, amener une problématique, et du *brainstorming* peut être organisé avec les participants d'une même cohorte. Ces idées ressortent de différentes discussions avec des praticiens, qui, bien qu'ayant adopté le système de cohorte, sont conscients des inconvénients de celui-ci.

Les raisons pour lesquelles des incubateurs tel que le Tube a ESS'ai adoptent le format « ouverture permanente » sont fondées sur le risque qu'un porteur de projet dans une cohorte n'ait pas exactement les mêmes besoins que les autres :

- Il peut être rendu plus en amont ou en aval à l'entrée dans le parcours. Le risque est alors de participer à des formations peu utiles pour lui dans la mesure où son modèle d'affaire est déjà réglé ou sa forme juridique déjà choisie, par exemple.
- Il peut, de par la nature de son activité, avoir des besoins très spécifiques auxquels ne répondent pas les services d'accompagnement collectif.

Le choix entre l'un ou l'autre de ces systèmes est important puisque, selon l'écosystème local, le dispositif d'accompagnement sera plus ou moins à même de répondre aux besoins spécifiques des bénéficiaires mais aussi de créer une communauté fondée sur la proximité et des représentations semblables. Chacun des porteurs de projet pourra être amené, dans le cadre de l'accompagnement, à fréquenter d'autres porteurs relativement différents, mais néanmoins embarqués dans la dynamique globale de l'économie sociale : en France, des créateurs d'associations peuvent ainsi participer à des ateliers de développement avec des fondateurs de sociétés commerciales, atténuant possiblement, sur le long terme, l'incompréhension pouvant exister entre les deux univers. Au Québec, des organismes issus du milieu communautaire souhaitant intégrer un volet marchand peuvent alors se retrouver à fréquenter des porteurs de projet directement originaires du monde de l'économie sociale. La force de l'incubateur devient alors son investissement à long terme sur la fondation d'une proximité entre acteurs d'un même territoire.

Les systèmes de « communauté » en tant que tels sont également la preuve que les acteurs de l'accompagnement portent la volonté de créer des synergies entre entrepreneurs et de favoriser

une logique partenariale intense : Les Pôles d'Économie Sociale et les CDEC mobilisent respectivement leurs réseaux d'affaire et leur *membership* pour favoriser les rencontres entre nouveaux et anciens entrepreneurs. Symboliquement, l'Assemblée Générale Annuelle de la CDEC de Sherbrooke a été l'occasion de marquer le « passage du flambeau » entre les anciens et les nouveaux entrepreneurs. En rejoignant le dispositif d'accompagnement, les bénéficiaires peuvent aussi devenir adhérents du réseau, ou de l'association dans le cas des Ecosolies, ou devenir membre de la communauté, à l'image de la Communauté Ronalpia, et ce de façon pérenne.

Ces mécanismes de fédération « post-lancement » sont un moyen d'inscrire la proximité dans le temps, de promouvoir la dynamique de l'économie sociale, et de favoriser la participation des acteurs au pouvoir décisionnel de la troisième économie. Ils permettent en outre d'impulser une dynamique transversale d'identification à l'ESS en tant que telle, via notamment les représentations proposées dans le cadre de l'accompagnement. Par exemple, le lien entre le porteur de projet et le projet lui-même peut laisser entrevoir un potentiel entrepreneurial, au regard, par exemple, des « représentations du porteur de projet par rapport aux dimensions du projet, [des] représentations par rapport à son environnement et à sa vision stratégique » ou de « ses aspirations et le potentiel offert par son environnement.¹⁷⁴ » C'est aussi le rôle de l'accompagnateur que de permettre à l'entrepreneur de développer une vision objective de ces représentations et de lui donner les moyens d'ancrer localement son projet d'une manière satisfaisante.

Tous ces mécanismes inter et post-accompagnement sont, en revanche, dépendants des modalités d'accès au service d'incubation, d'essaimage, de financement ou de tout autre déclinaison de l'accompagnement.

ii) *Des risques de repli ou de discrimination ?*

La sélection est le moment clef où l'acteur de soutien et d'accompagnement va déterminer quels projets entrepreneuriaux répondent aux critères d'entrée et pourront être intégrés au dispositif. Les critères en question sont, a minima, ceux de l'économie sociale et solidaire, et posent la question de l'interprétation de ces critères sous une logique plus ou moins flexible : Opérer une sélection sur les critères de l'économie sociale semble naturel, mais peut aussi illustrer la

¹⁷⁴ Aline Dupouy, « Accompagner le porteur de projet innovant... ou comment faire émerger ses compétences », *Projectics / Proyéctica / Projectique* (2008/1) N°0, p. 111 à 125

constitution d'une « religion » de l'économie sociale¹⁷⁵. En installant une « barricade » entre ce qui est et ce qui n'est pas de l'économie sociale, il est possible de créer une friction plus philosophique entre entrepreneuriat collectif et entrepreneuriat classique, par exemple. C'est pourquoi des moments de rencontre sont prévus pour favoriser le rapprochement entre sociétés d'économie classique et OESS, à travers par exemple les rendez-vous « ESSPRESSO » organisés par les CRESS par exemple. Dans leur volonté de favoriser le maillage territorial, les CRESS sont conscientes de « l'enjeu à rapprocher l'économie classique de l'ESS.¹⁷⁶ »

La sélection peut prendre des formes plus ou moins souples, puisqu'en plus d'encourager le porteur de projet à faire évoluer son idée, certains praticiens renvoient directement le projet et la personne à un autre accompagnateur, ou même lui proposent une formation courte et intensive d'amélioration de l'idée, avant un nouveau passage en sélection¹⁷⁷. Il est possible aussi de prévoir une acceptation sous réserve, octroyant un accompagnement au projet durant un laps de temps défini durant lequel la satisfaction aux critères de l'économie sociale et de l'incubateur devront être pleinement satisfaits. D'une manière générale, le moment de la sélection laisse entrevoir vers quelle mentalité l'accompagnateur a choisi de se tourner¹⁷⁸ :

- Le but peut être de « sortir du projet », et cela en sélectionnant des projets avec déjà un bon potentiel, pour faire « gonfler » les chiffres à la sortie, et renvoyer une image de performance avérée du dispositif d'accompagnement ;
- « Accompagner les acteurs dans leur démarche de création », avec un programme plus souple et ouvert à l'entrée.

Ces deux « tendances », bien qu'elles puissent paraître caricaturales, illustrent l'importance du moment de la sélection. Cette dernière permet de déterminer quel type et quelle masse de porteurs de projets seront susceptibles d'être accompagnés, à la fois dans le montage entrepreneurial et dans l'ancrage territorial ; elle est donc un élément essentiel et indirect de l'impact des accompagnateurs eux-mêmes.

La combinaison des aspects de l'accompagnement que sont la prévalence des lieux physiques, le système de cohorte, et la sélection, permettent de mettre en avant l'un des objectifs des

¹⁷⁵ Gilles Beauchamp, « Le ventre de l'économie », *in* Nous.blogue, 29 mars 2016. En ligne : <https://www.gillesenvrac.ca/carnet/2016/03/ventre-economie/>

¹⁷⁶ Issu de l'entretien réalisé avec la CRESS des Pays de la Loire

¹⁷⁷ Issu de l'entretien réalisé avec Ronalpia

¹⁷⁸ Issu de l'entretien réalisé avec l'Avise

acteurs de l'accompagnement qui doit être de rechercher à limiter au maximum une certaine forme de « discrimination » des porteurs de projet. Cette discrimination semble pouvoir être de trois ordres :

- Discrimination temporelle : Produite par une sélection à l'entrée d'un système de cohortes, elle se manifeste par l'exclusion de porteurs de projet pour qui le « moment de la sélection » n'est pas le plus propice pour eux, eu égard à leurs activités. Les porteurs de projet, au Québec et en France, sont de tout type : Indépendants, salariés, étudiants, même si le projet d'incubateur *Sismic* au Québec cible davantage ce dernier public et les jeunes de 18 à 29 ans. Le rapport au temps d'un étudiant ne sera pas le même qu'une personne en recherche d'emploi, l'un et l'autre pouvant vivre des périodes charnières à différents moments de l'année. Un système de cohorte trop rigide peut négliger cet aspect en imposant une temporalité non adaptée à la situation du porteur de projet dans le besoin ;
- Discrimination géographique : La focalisation de l'accompagnement sur un lieu central permanent peut, notamment sur un territoire vaste, amener des entrepreneurs à se déplacer beaucoup plus que d'autres. Une partie des interviewés soulignent l'importance de « déplacer » régulièrement les accompagnateurs à différents endroits-clés de la région, voire de la ville ;
- Discrimination de moyens : Plus rarement évoquée, cette forme de discrimination est liée au rapport différent que les publics peuvent entretenir avec l'informatique ou l'accès à Internet. Là aussi, l'équilibre est à trouver entre l'importance octroyée aux ressources et formations en ligne, et la prédominance du présentiel.

Les publics accompagnés dans le cadre d'un incubateur sont variés, allant de la personne en recherche d'emploi qui a un projet, à l'entrepreneur chevronné, en passant par les jeunes en situation précaire. De par leur cœur de métier, les acteurs de l'accompagnement en économie sociale et solidaire impactent ainsi les contours de la gouvernance territoriale, notamment à travers leur pouvoir de sélectionner les projets accompagnés, et d'ancrer ces derniers de manière efficace. En accompagnant tout un écosystème de futurs entrepreneurs à impact, ces acteurs se posent comme des porteurs de « médiations actives¹⁷⁹ », en créant une proximité nouvelle entre des porteurs de projet aux caractéristiques parfois différentes. Sous cet angle, ils

¹⁷⁹ Amélie Artis, Danièle Demoustier et Emmanuelle Puissant, « Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées », *Op. cit.*, p. 219

favorisent à long terme la coopération entre des acteurs parties prenantes d'une même gouvernance, par exemple via des rapprochements réalisés entre économie sociale et économie classique, soit au sein même de l'accompagnement, soit par le biais d'activités explicitement dédiées au rapprochement des deux mondes. Bien que ces réflexions démontrent l'existence de l'impact de l'activité des acteurs de l'accompagnement sur la constitution d'une gouvernance territoriale associée à l'ESS, la mesure de cet impact reste, aujourd'hui encore, une entreprise délicate.

b) L'insaisissable mesure de l'impact de l'accompagnement sur le territoire

Mesurer l'impact social des OESS est une problématique très riche, et les méthodes et indicateurs proposés ne font pas systématiquement l'objet d'un consensus chez les praticiens : en réalité, le caractère « immatériel » et « intangible » de l'économie sociale rend sa définition et son évaluation plus compliquées que celles de l'économie classique. Pourtant, l'évaluation est aussi un mode d'autonomisation de l'ES par rapport aux pouvoirs publics, ceux-ci procédant à « une décentralisation sans ressources, qui permet davantage de délester l'État que de renforcer les collectivités locales.¹⁸⁰ » La complexité du sujet de la mesure d'impact tient au fait que l'évaluation en économie sociale ne peut se contenter des seuls critères relatifs au chiffre d'affaires, au nombre d'emplois créés, en somme les seuls critères formant l'axe économique de la définition globale de l'économie sociale et solidaire. Une OESS a vocation à impacter le territoire sur lequel elle est implantée tout en étant tributaire des caractéristiques de celui-ci, et cela pose la question de la mesure d'impact du volet social, et même « territorial », de l'OESS.

C'est pour ces raisons que des organisations tel que le Chantier de l'Économie Sociale, avant de procéder à l'explicitation des méthodes possibles dans l'évaluation de l'impact social, se réfèrent à des guides qui insistent sur l'importance de « tenir compte des objectifs identifiés, du contexte de réalisation, des attentes des parties prenantes, des contraintes en place. Aucune méthode ne peut convenir à l'ensemble des situations, mais un assemblage de méthodes est possible. À défaut d'avoir la méthode parfaite, l'important est de générer, en toute transparence, des informations qui soient utiles afin de mener une évaluation pratique répondant aux besoins

¹⁸⁰ Marie J. Bouchard, « L'innovation en économie sociale », *Op. cit.*, p 132-133

des acteurs.¹⁸¹ » Les documents produits par les organismes français et québécois font notamment état de quatre familles de méthodes d'évaluation¹⁸² :

- Les méthodes d'explicitation du changement, s'appuyant sur des théories du changement pour rendre plus visibles et mesurables les effets des projets à impact social ;
- Les méthodes par indicateurs centrent l'évaluation sur la comparaison entre les objectifs initiaux et les objectifs réalisés, dans une dimension davantage quantitative que qualitative ;
- Les méthodes de monétarisation visent à assigner une valeur à des éléments de nature différente, par exemple « la somme des accroissements de bien-être procurés aux individus qui en ont bénéficié » ;
- Les méthodes avec groupes de comparaison se fondent sur une mesure de la différence entre ce que vit un groupe qui a bénéficié du projet et un autre qui n'en a pas bénéficié.

La succincte présentation des différentes familles montre à quel point le sujet de l'évaluation d'impact est subtil, et amorce également la question de l'évaluation des structures d'accompagnement en particulier. Les études s'étant intéressées à la question de l'impact des incubateurs en économie sociale rappellent l'impossibilité d'utiliser les indicateurs du monde privé car beaucoup d'incubateurs n'ont pas un but lucratif. Certaines posent également le problème de la sélection des projets à l'entrée des incubateurs, qui sont occasionnellement tenus par une certaine pression de performance et tentés de ne faire entrer que « les meilleurs projets afin de présenter des résultats aussi élevés que possible.¹⁸³ »

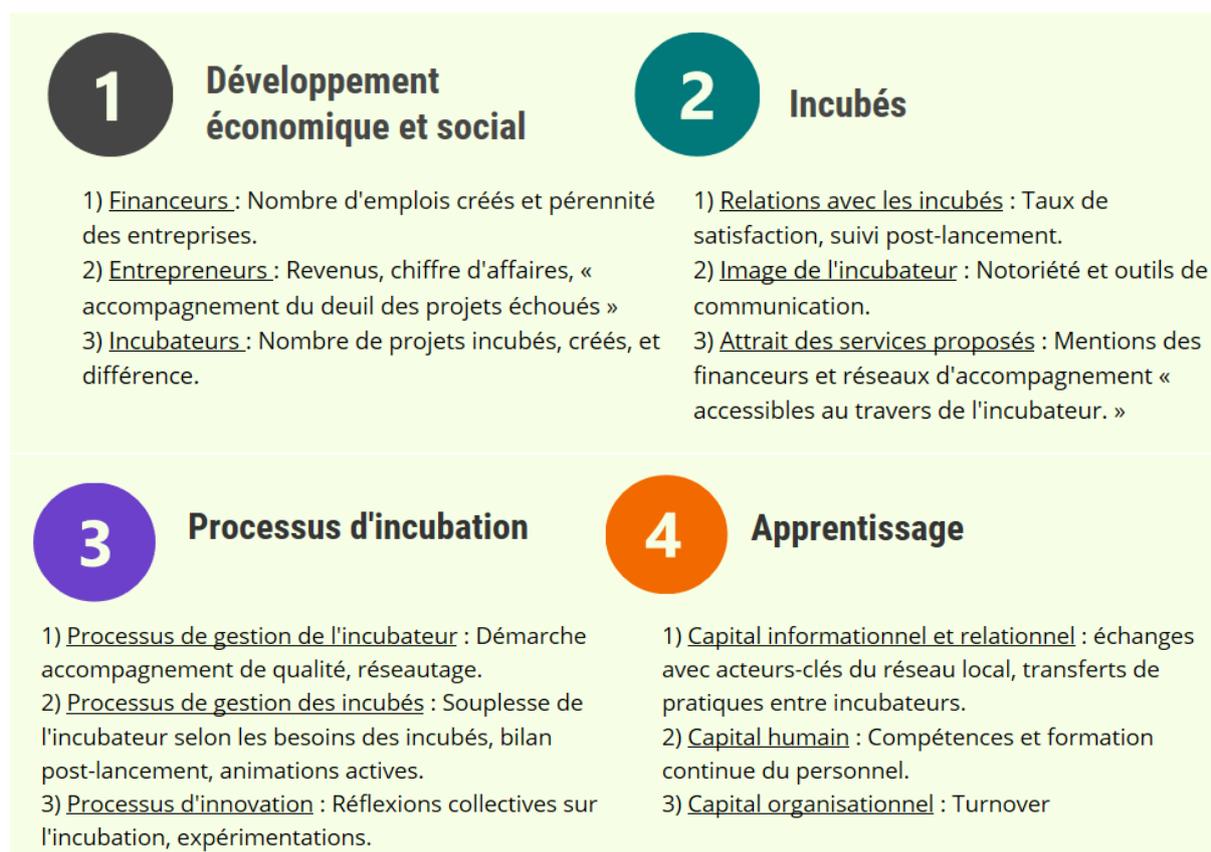
Il n'existe présentement aucune règle formelle permettant de mesurer la performance d'un incubateur d'entreprises d'économie sociale, encore moins d'un incubateur jeunesse. Les critères sont difficiles à élaborer de par la diversité des pratiques et des objectifs des incubateurs, ce qui explique déjà certaines différences existantes dans la façon de sélectionner les projets à l'entrée. Pour fixer un cadre indicatif et préciser la richesse des indicateurs potentiels, l'étude

¹⁸¹ Fondation Bombardier, Fondation Mirella Saputo et Caisse d'Economie Solidaire Desjardins, Mai 2018, « Guide pratique sur l'impact. » En ligne : https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2018/05/guide_pratique_impact_2018.pdf

¹⁸² *Ibid.* Voir aussi : Emeline Stievenart et Anne-Claire Pache, « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », in *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, (2014) N° 331. En ligne : http://recma.org/sites/default/files/recma331_076092.pdf

¹⁸³ Chaffik Bakkali, Karim Messeghem et Sylvie Sammut, « La performance des incubateurs : proposition et validation d'un modèle de mesure multidimensionnel », in *Revue internationale P.M.E*, Vol. 27 (2014) N° 3-4 p. 145 à 171

de Bakkali, Messeghem et Sammut a pris le parti de s'inspirer du modèle du *Balanced Scorecard* pour répertorier les axes par lesquels il serait possible de juger de l'efficacité d'un incubateur d'entreprises, qu'il soit d'économie classique ou d'économie sociale. Ce sont ainsi quatre axes de mesure qui sont proposés, comportant chacun une série d'indicateurs destinés à évaluer l'impact de la structure d'accompagnement en économie sociale.¹⁸⁴



Les débats portant sur l'adoption de tels ou tels indicateurs, dans le cas des seuls incubateurs d'économie sociale ou au sens général, ne sont pas encore résolus. Dans le cas de l'ESS, l'impact de la structure d'accompagnement semble difficilement pouvoir se faire indépendamment de la notion de territoire, avec lequel elle entretient une relation d'une nature duale. L'impact de ces structures pourrait également être déterminé au regard de leur capacité à modifier les différents niveaux de « l'environnement institutionnel¹⁸⁵ », et ce au regard de leurs activités d'accompagnement en tant que tel qui se caractérisent par un investissement à long terme dans la modélisation d'un écosystème local, et de leurs activités plus directement tournées vers le développement territorial et leur octroyant un positionnement transversal

¹⁸⁴ *Ibid* p. 152 à 154

¹⁸⁵ Juan-Luis Klein, « Introduction », in Juan-Luis Klein et Denis Harrison, *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2007, p. 8 à 9

garantissant une visibilité du modèle de l'ESS en tant que tel. Par les effets de fédération générés aux niveaux interrégional ou national en France et au Québec, les structures d'accompagnement peuvent se poser comme des porteuses de l'innovation dans chacun des cinq niveaux de l'environnement institutionnel, qui sont « les paliers où s'imbriquent les innovations et les institutions¹⁸⁶ » :

- Le niveau relatif aux « performances et résultats des organisations » ; les acteurs locaux sont incités à innover, en interne, dans le cas où les « résultats » sont considérés comme insuffisants ;
- La mécanique de mimétisme de solution en prenant en compte les règles de chacun des contextes. Il s'agit du rapport entre les structures ;
- Les « secteurs institutionnels », où l'on retrouve des systèmes légaux, de financement, d'accompagnement, d'éducation etc... Chaque système ne change que si les autres changent aussi ;
- Les « acteurs économiques (marché, instances publiques, fédérations, associations...) et leurs « arrangements institutionnels », qui « se traduisent sur le territoire d'une société par une multiplicité de sous-arrangements » ;
- Enfin, le niveau le plus élevé est celui des règles, normes et valeurs procurant « la cohérence d'une société. »

L'influence sur chacun de ces niveaux ou échelles est, là encore, la matérialisation des effets des médiations institutionnelles transversales, qui permettent enfin la diffusion d'une « culture de réseau. » Cela passe par des procédés tels qu'un « partage d'informations, le découragement des comportements opportunistes, l'identification des besoins grâce à leur connaissance de l'environnement local, la stimulation des actions collectives, la stabilisation des relations de coopération.¹⁸⁷» Le prisme de la gouvernance territoriale apparaît ainsi comme la fondation d'une méthode possible visant à mesurer l'impact des acteurs de l'accompagnement en économie sociale et solidaire.

¹⁸⁶ *Ibid*

¹⁸⁷ Danièle Demoustier, « Économie sociale et solidaire et régulation territoriale. Étude sur quatre zones d'emploi en Rhône-Alpes », in *Géographie, économie, société*, Vol. 12 (2010) N°1, p. 89 à 109

Conclusion

Les discussions actuelles centrées sur les évolutions du modèle de gouvernance territoriale sont une voie possible pour comprendre et étudier la force d'influence portée par les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Sous ce prisme, des convergences dans les objectifs et les méthodes de ceux-là peuvent être relevées plus efficacement, à la fois entre les acteurs de territoires d'un même pays, mais aussi entre ceux de pays différents.

D'une manière directe ou non, les actions des accompagnateurs en économie sociale prennent acte de la redéfinition du rôle de l'État, ce dernier, loin de se retirer totalement, recourant à de nouveaux instruments inspirés de la *soft law*. L'objectif devient, aussi bien en France qu'au Québec, la mise en avant de la bannière de l'ESS elle-même, bien que celle de certains secteurs ou intérêts en particulier puisse encore être privilégiée. L'heure est au déploiement d'initiatives visant à développer une vision commune et claire de ce modèle, prémisses nécessaires à un engagement dans une gouvernance caractérisée par une coopération entre des acteurs de nature et aux logiques parfois différentes.

Les avancées législatives au niveau national, tout comme les évolutions des réseaux interrégionaux ou des partenariats transnationaux, constituent aussi des facteurs importants dans la capacité d'agir des acteurs de l'économie sociale et solidaire au niveau local. Leurs actions, catégorisées ici comme celles relevant de l'accompagnement en tant que tel et celles « tournant » autour de l'accompagnement, restent aussi diversifiées et nombreuses qu'il y a d'accompagnateurs, mais leur analyse sous forme de comparaison permet de soulever des enjeux essentiels qui se recourent, peu importe le contexte.

Enfin, des deux côtés de l'Atlantique, le débat très en vogue de la mesure de l'impact social de l'ensemble des organisations d'économie sociale apparaît comme une clef de voûte à la reconnaissance de ce milieu, à la fois par les acteurs politiques, mais aussi par l'ensemble du public.

ANNEXE 1 - Liste des personnes interrogées en France

Acteurs de l'accompagnement en France

Nom	Structure	Fonction	Localisation
Damien Labrousse	Les Ecosolies	Directeur adjoint	Nantes
Marianne Caudal	Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire des Pays de la Loire	Chargée de mission – Animation territoriale et accompagnement	Nantes
Séverine Inkerman	Fondes Pays de la Loire (France Active)	Responsable DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)	Nantes
Constance Bonet	Ronalpia	Responsable de programmes	Lyon
Pauline Tranchant	CocoShaker	Accompagnement et Coordination de partenaires	Clermont-Ferrand
Fanny Derrien	Inter-Made	Responsable Partage et Transfert de savoir-faire et chargée d'accompagnement	Marseille
Maud Carrichon	Tube à ESS'ai	Coordinatrice de projet	Tarnos

Autres personnes interrogées en France

Nom	Structure	Fonction	Localisation
Mahel Coppey	Nantes Métropole	Vice-Présidente ESS et économie circulaire	Nantes
David Martineau	Ville de Nantes	Adjoint à la culture	Nantes
Bérengère Daviaud	Avise	Chargée de mission – Création, impact social et territoires.	Paris

ANNEXE 2 - Liste des personnes interrogées au Québec

Acteurs de l'accompagnement au Québec

Nom	Structure	Fonction	Localisation
Karole Forand	Corporation de Développement Économique Communautaire de Sherbrooke	Directrice générale	Sherbrooke
Cynthia Collette	Pôle d'Entrepreneuriat Collectif de l'Estrie	Directrice générale	Sherbrooke
Hélène Turcotte	Coopérative de Développement Régional du Québec	Directrice générale	Sherbrooke
Marikym D'Amours-Bryson	Pôle régional d'économie sociale de Laval	Responsable des Programmes et Vie Associative	Laval
Félix Bussièrès	Pôle des entreprises d'économie sociale de la Capitale-Nationale	Directeur général	Québec
Claudine Lalonde	Pôle d'économie sociale de l'Outaouais	Coordonnatrice du Pôle d'Économie Sociale	Gatineau

Autres personnes interrogées au Québec

Nom	Structure	Fonction	Localisation
Mireille Pelchat	Chantier de l'Économie Sociale	Chargée de mission - Accompagnement	Montréal
Juan-Luis Klein	CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales)	Enseignant-Chercheur	Montréal
Carine Perron	CERESO Lanaudière (Centre d'expertise et d'accompagnement en innovation sociale)	Directrice	L'Assomption

ANNEXE 3 – Questionnaire indicatif adressé aux professionnels de l'accompagnement

1) Quel est l'activité principale de votre organisation, et votre rôle auprès de celle-ci ?

2) Décrivez le service d'incubation que vous avez mis en place.

Structures, projets, programmes de formations, emplacement, participants, partenaires, forme des dispositifs, fréquence des rencontres entre « clients » ?

Existe-t-il une forme de contrôle afin de vérifier que l'entreprise s'inscrit dans une démarche d'ESS ? Comment l'organisme est-il financé ?

3) Quelles ont été les étapes d'élaboration de l'Incubateur ?

Origine, procédé, difficultés. Comment avez-vous mobilisé vos partenaires et vos ressources sur le territoire, et sensibilisé les acteurs aux enjeux de l'ESS ?

À quel point avez-vous profité des liens avec les différentes instances et partenaires potentiels (contact avec les entreprises, benchmarking sur les autres territoires, lien avec la ville, etc.)

Quels sont vos partenaires privilégiés ? (Établissements financiers, enseignement supérieur, ville et municipalité, professionnels de l'entrepreneuriat, réseaux extralocaux...)

4) Avez-vous des exemples d'entreprises qui participent au processus d'incubation ?

Exemples d'histoires à succès, apprentissage ?

5) Quels sont les efforts nécessaires pour assurer la pérennité du service ?

Le service est-il bien ancré auprès des différents acteurs ? Est-ce que le milieu s'est approprié l'outil de développement et le dynamise ? Mobilisez-vous des ressources à l'interne pour ce projet ?

6) Quelles sont vos principales difficultés et les aspects que vous aimeriez améliorer ? (Promotion de l'innovation sociale, qualité des formations...)

7) Existe-t-il un groupe de recherche ou des liens fréquents avec les universités ? Quel en est l'apport ?

8) Êtes-vous impliqués dans des réseaux ESS plus larges, nationaux, internationaux ?

Que vous apportent-ils ?

Bibliographie et références

I) Ouvrages

FLAHAULT Erika, NOGUES Henry, SCHIEB-BIENFAIT Nathalie, *L'économie sociale et solidaire, nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes, PUR Presses Universitaires de Rennes, coll. « Économie et société », 2011, 260 p.

KLEIN Juan-Luis, HARRISSON Denis, *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006, 482 p.

KLEIN Juan-Luis, LAVILLE Jean-Louis, MOULAERT Frank, *L'innovation sociale*, Paris, Éditions Erès, 2014, 256 p.

LAMOUREUX Henri, LAVOIE Jocelyne, MAYER Robert, PANET-RAYMOND Jean Raymond, *La pratique de l'action communautaire*, Québec, Presses de l'université du Québec, 2008, 530 p.

LAVILLE Jean-Louis, *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Paris, Hachette Littératures, 383 p.

MANNHEIM Karl, *Le problème des générations*, Paris, Nathan, 1990, 168 p.

II) Articles

ALLEMAND Sylvain, « L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social », in *Marché et organisations*, (2010), N°11, p. 93 à 105

AUTES Michel, « Les acteurs et les référentiels », in Jean-Noël Chopart et al, in *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, 2006, p. 81 à 113

ARTIS Amélie, DEMOUSTIER Danièle, PUISSANT Emmanuelle, « Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées », in Erika Flahault, Henry Noguès, Nathalie Schieb-Bienfait, *L'économie sociale et solidaire, nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes, PUR Presses Universitaires de Rennes, coll. « Économie et société », p 208 à 222

BAKKALI Chaffik, MESSEGHEM Karim, SAMMUT Sylvie, « La performance des incubateurs : proposition et validation d'un modèle de mesure multidimensionnel », in *Revue internationale P.M.E* (2014/3-4) Vol. 27, p. 145 à 171

BERGERON Henri, CASTEL Patrick, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, « Gouverner par les labels - Une comparaison des politiques de l'obésité et de la consommation durable », in *Gouvernement et Action Publique*, Presses de Science po (2014/3), p. 7 à 31

BOUCHARD Marie J., « L'innovation en économie sociale », in Juan-Luis Klein, Denis Harrisson, *L'innovation sociale - Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007 p. 121 à 136

CAILLOUETTE Jacques, « Les conditions de succès dans l'émergence d'entreprises d'économie sociale en Estrie dans les contextes rural et urbain », Réseau québécois de recherche partenariale (RQRP) en économie sociale, « Économie sociale » (2010), 68 p.

CAILLOUETTE Jacques, LEBLANC Jeannette, MARCHAND Annie, MORIN Paul, « Les espaces communautaires et d'économie sociale comme lieu d'ancrage de l'innovation sociale territoriale », in Pierre-André Tremblay, Suzanne Tremblay, *La revitalisation des espaces centraux - Enjeux et voies d'avenir pour les villes moyennes*, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, 2012, p. 61 à 83

CHEVALLIER Jacques, « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? », in *Revue française d'administration publique* (2003/1-2), N°105-106, p. 203 à 217

DEHOUSSE Renaud, « Politiques européennes », in BOUSSAGUET Laurie et. al, *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, 2014, p. 427 à 437

DEMOUSTIER Danièle, « Économie sociale et solidaire et régulation territoriale. Étude sur quatre zones d'emploi en Rhône-Alpes », in *Géographie, économie, société* (2010/1), Vol. 12, p. 89 à 109

DEMOUSTIER Danièle, « L'économie sociale et solidaire et le développement local », in Jean-Noël Chopart et al, *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte, Recherches, 2006, p. 115 à 132

DEMOUSTIER Danièle, RICHEZ-BATTESTI Nadine, « Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire », in *Géographie, économie, société* (2010/1), Vol. 12, p. 5 à 14

DRAPERI Jean-François, « Le projet de l'économie sociale et solidaire : Fonder une économie acapitaliste », in *La Découverte* (2015), p. 38 à 50.

EME Bernard, « Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire », in RECMA - Revue internationale de l'économie sociale (2005/2), N°296, p. 42 à 55

EME Bernard, « Gouvernance territoriale, puissance publique et société civile », in Juan-Luis Klein, Denis Harrisson, *L'innovation sociale : Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2007, p. 153 à 171

EME Bernard, « Les services de proximité », in *Informations sociales* (1991), N°13, p. 34 à 42

EPSTEIN Renaud, « La gouvernance territoriale : une affaire d'État La dimension verticale de la construction de l'action collective dans les territoires », in *L'Année sociologique* (2015/2), Vol. 65, p. 457 à 482.

FLEURET Sébastien, SKINNER Mark, « Le rôle de l'économie sociale dans les territoires : l'exemple des services sociaux et de santé en France et au Canada », in Erika Flahault, Henry Noguès, Nathalie Schieb-Bienfait, *L'économie sociale et solidaire, nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes, PUR Presses Universitaires de Rennes, coll. « Économie et société », p. 241 à 255

FRAISSE Laurent, « Co-construire l'action publique : Apports et limites des politiques locales de l'Économie sociale et solidaire en France », in *Revue Politiques et Management Public* (2017/1-2), Vol. 34, p. 101 à 116

HASSENTEUFEL Patrick, « De la comparaison internationale à la comparaison transnationale », in *Revue française de science politique* (2005), Vol. 55, p. 113 à 132.

HIEZ David, « La loi sur l'économie sociale et solidaire : un regard juridique bienveillant », in *Revue internationale de l'économie sociale* (2014), N° 334, p. 44 à 56

ITÇAINA Xabier, « Les régimes territoriaux de l'économie sociale et solidaire : le cas du pays basque français » in *Géographie, économie, société* (2010/1), Vol. 12, p. 71 à 87

KLEIN Juan-Luis, « Innovation sociale et développement territorial », in Juan-Luis Klein, Jean-Louis Laville, Frank Moulaert, *L'innovation sociale*, Paris, Éditions Erès, 2014, p 115 à 134

KLEIN Juan-Luis, FONTAN Jean-Marc, HARRISSON Denis, LEVESQUE Benoît, « L'innovation sociale dans le contexte du « modèle québécois » : Acteurs, composantes et principaux défis », in *The Philanthropist* (2010), N°23, p. 235 à 246

KLEIN Juan-Luis, « Introduction », in Juan-Luis Klein et Denis Harrisson, *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2007, p. 2 à 13

LE GALES Patrick, « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », in *Revue française de science politique* (1995/1), p. 57 à 95

MARTIN-GUAY Joanie, « Les défis et enjeux des organismes communautaires souhaitant développer un volet d'économie sociale. » Essai - IRECUS Institut de Recherche et d'éducation pour les Coopératives et les Mutuelles de l'Université de Sherbrooke (2018), 78 p.

PIZZORNO Alessandro, « Sur la rationalité du choix démocratique » in J. Leca, *Sur l'individualisme*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques (1986), p. 330 à 369.

RICHEZ-BATTESTI Nadine, « L'innovation sociale comme levier du développement entrepreneurial local : un incubateur dédié en Languedoc-Roussillon », in *Relief* (2011), p. 97 à 109

RICHEZ-BATTESTI Nadine, « Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés ? », in *Sociologies pratiques* (2015/2) N°31, p. 21 à 30

RICHEZ-BATTESTI Nadine, GIANFALDONI Patrick, ALCARAS Jean-Robert, « Quelle inscription des banques coopératives dans les territoires ? Une illustration à travers leurs relations avec les associations », in Erika Flahault, Henry Noguès, Nathalie Schieb-Bienfait, *L'économie sociale et solidaire, nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes, PUR Presses Universitaires de Rennes, coll. « Économie et société », p. 223 à 240

ROSENBLATT Camille, « Quelle place pour l'économie sociale en Europe ? », in *Working Paper*, (2013), p. 5 à 26

TRAN Sébastien, ARREOLA Fernanda, « Soutien des incubateurs à l'innovation sociale sur les territoires : le cas d'i-engage », in *Entreprendre & Innover*, (2019/2) N° 41, p. 19 à 31

III) Documents officiels

a) Sources québécoises

Assemblée nationale du Québec, 22 avril 2015, « Commission de l'aménagement du territoire », Journal des débats de l'Assemblée nationale du Québec. En ligne :

<http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cat-41-1/journal-debats/CAT-150422.html>

Chantier de l'Économie Sociale, 2015, « Guide de référence sur l'économie sociale. » En ligne : <https://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/>

Coalition des Tables Régionales d'Organismes Communautaires (CTROC), 28 mai 2013, « L'économie sociale, oui mais ... », p. 3 à 13. En ligne : http://ctroc.org/wp-content/uploads/2018/08/memoire-economie-sociale_ctroc_mai_2013.pdf

Institut de la statistique du Québec, 29 avril 2019, « L'économie sociale au Québec, portrait statistique 2016 », 225 p.

Legisquebec, 10 octobre 2013, « Loi sur l'économie sociale. » En ligne : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1>

b) Sources françaises

Association Internationale des Maires Francophones (AIMF), « L'économie sociale et solidaire à Nantes Métropole - Une action « collective » en faveur du développement économique et de la création d'emplois. » En ligne : http://www.aimf.asso.fr/IMG/pdf/ess_nm_12_02_2019-min.pdf

Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire des Pays de la Loire, 2014, « Chiffres de l'Observatoire de la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire des Pays de la Loire », en ligne : <http://www.cress-pdl.org/less-en-pays-de-la-loire/les-reperes-chiffres-clefs/>

Légifrance, 21 octobre 2010, « Décret n° 2010-1230 du 20 octobre 2010 relatif au Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. » En ligne : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022932522&categorieLien=id>

Légifrance, 31 juillet 2014, « Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. » En ligne : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

Ministère de l'Économie et des Finances, données 2015, « L'économie sociale et solidaire. » En ligne : <https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire>

Ministère de l'Économie et des Finances, 4 juillet 2018, ESS : qu'est-ce que l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale ? » En ligne : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/agrement-entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess>

Ministère de la Transition Écologique et Solidaire et Territoire french Impact, 25 février 2019, « Labellisation des 20 premiers Territoires French Impact - Dossier de presse », 18 p. En ligne : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/dossier-presse-labellisation-des-20-premiers-territoires-french-impact>

Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, 29 novembre 2018, « Pacte de Croissance de l'économie sociale et solidaire », 29 novembre 2018, 26 p. En ligne : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/VF%20-%20Pacte%20de%20croissance%20ESS%20-%202017.07.2019.pdf>

IV) Presse et newsletters

AUSSANT Jean-Martin, « collaboration et solidarité pour sauver le Québec, » Radio-Canada, 24 juin 2017. A l'écoute : <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/la-nature-selon-boucar/segments/entrevue/28834/economie-de-partage-jean-martin-aussant>

Corporation de Développement pour l'Entrepreneuriat Collectif de Sherbrooke, 13 juin 2019, « 20 ans à développer autrement ». En ligne : <https://cdec-sherbrooke.ca/2019/06/13/20-ans-a-developper-autrement/>

Corporation de Développement pour l'Entrepreneuriat Collectif de Sherbrooke, 7 novembre 2019, « Nous sommes relayeur analyste du RISQ ! » En ligne : https://cdec-sherbrooke.ca/2019/11/07/nous-sommes-relayeur-analyste-du-risq/?fbclid=IwAR3CpSjF1zILGcvomQVR7_Z-vySV_SYfg3OodUWY4hmmBKO825DWPUK_VA

LEMARIE Ophélie, « Nantes vante un monde plus social et solidaire », in *Presse Océan*, 11 juin 2006. En ligne : https://www.ecossolies.fr/IMG/jpg/060611_PO.jpg

LESSARD Denis, « Québec veut supprimer les centres locaux de développement », in *La Presse*, 25 octobre 2014

ROCHETTE Marc, « Sismic, incubateur d'entreprises collectives », in *Le Nouvelliste*, 22 mai 2019

TVA Nouvelles, 11 novembre 2014, « Abolir les CLD pour créer un guichet unique ? » En ligne : <https://www.tvanouvelles.ca/2014/11/11/abolir-les-cld-pour-creer-un-guichet-unique>

V) Autres sources

ABHERVE Michel, « Un Pacte pour l'ESS, construit sans les acteurs, dont une première analyse met évidence une conception orientée et des manques criants », in *Alternatives Économiques*, 3 Décembre 2018

Avise, « L'innovation sociale en Europe, Politiques européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois États membres », in *Les Repères de l'Avise*, (2012), p. 4 à 20

BARTHOULOT Tabata, « ESS et Territoire - Le rôle de la CRESS Auvergne-Rhône-Alpes dans le développement territorial », Mémoire, Université Lyon Lumière 2 (2018) 30 p.

BEAUCHAMP Gilles, « Le ventre de l'économie », in *Nous.blogue*, 29 mars 2016. En ligne : <https://www.gillesenvrac.ca/carnet/2016/03/ventre-economie/>

BIBEAU Jean, « Incubateurs et accélérateurs Québécois : Définition, pertinence, légitimité, opportunités et enjeux », Publication du MAIN (2017). En ligne : <https://mainqc.com/2017/11/01/incubateurs-et-accelerateurs-quebecois-definition-pertinence-legitimite-opportunités-et-enjeux/>

CHARRETTE Pierre, DORION Claude, « Le Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale », 2e édition, CAP Finance et Réseau d'investissement social du Québec (2017), Montréal.

CHAVES Rafael, MONZÓN Jose Luis, « Recent evolutions of the Social Economy in the European Union », in CIRIEC-International, 2016, 122 p.

POIRIER Yvon, « Économie sociale solidaire et concepts apparentés – Les origines et les définitions : une perspective internationale », document du RIPESS (2014), 27 p.

Table des matières

Sommaire	1
Introduction	2
Partie 1 - Un modèle d'action publique face à des contextes différents	12
1) Les contextes nationaux de l'économie sociale	12
a) L'économie sociale et solidaire en France	12
b) L'économie sociale au Québec.....	16
c) Retour sur les différences d'approche franco-québécoise de l'économie sociale	19
2) La relation entre territoire et accompagnateurs de l'économie sociale à la lumière des contextes locaux	23
a) Les acteurs de l'économie sociale et solidaire dans les Pays de la Loire.....	23
b) Les acteurs de l'économie sociale en Estrie et à Sherbrooke	27
3) Le rapport aux politiques locales : une certaine idée de la gouvernance territoriale	33
a) La genèse des incubateurs d'économie sociale comme révélatrice du lien avec l'action publique	34
b) Une incertaine mise à l'agenda ?.....	37
c) Politiques locales et ESS : des enjeux de perception et de sémantique.....	39
d) Des instruments de maintien de la présence étatique	42
Partie 2 - L'inscription des accompagnateurs de l'ESS dans une gouvernance territoriale	48
1) Les variables entourant l'inscription dans le local	50
a) Une gouvernance territoriale aux formes issues des réseaux préexistants	50
b) Une inscription locale colorée par des relations extraterritoriales	52
c) Réactions et difficultés face à une certaine idée de l'économie sociale	56
2) Accompagnateurs et territoire : un lien fondé sur la transversalité de l'action	60
a) L'accompagnement comme frein aux logiques sectorielles.....	62
b) Hybrider et rassembler les ressources territoriales par la pré-incubation.....	65
c) Générer des « espaces de délibération » au service d'une nouvelle proximité	71
3) L'impact de l'incubation sur le modèle de gouvernance territoriale	76
a) Des modalités d'incubation générant un écosystème territorial propre	76
b) L'insaisissable mesure de l'impact de l'accompagnement sur le territoire.....	82
Conclusion	86
ANNEXE 1 - Liste des personnes interrogées en France	87
ANNEXE 2 - Liste des personnes interrogées au Québec	88
ANNEXE 3 – Questionnaire indicatif adressé aux professionnels de l'accompagnement	89
Bibliographie et références	90
Table des matières.....	97