



## Université de Toulouse Jean-Jaurès Campus du Mirail

Institut Pluridisciplinaire pour les Etudes sur les Amériques à Toulouse (IPEAT)

Master mention Cultures et Sociétés

Spécialité Etudes sur les Amériques

### ***COMMENT FAVORISER LA GESTION DURABLE ET RESPONSABLE DU BIEN COMMUN AU SEIN DES COOPERATIVES SOCIALES URUGUAYENNES ?***



Mémoire de 2ème année présenté par Nicolas MENTECH

Sous la direction de Luis OROZCO, Maître de conférences à l'Université Jean Jaurès de  
Toulouse

**- MASTER 2 IPAL -**

<b>Partie 1 – Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Problématique</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 L’Uruguay, quel contexte socio-économique</b> .....	<b>5</b>
1.2.1 Contexte politique de l’Uruguay .....	6
1.2.2 Le contexte économique uruguayen .....	8
<b>1.3 Le mouvement coopératif en Uruguay.</b> .....	<b>9</b>
1.3.1 Définition des valeurs et principes .....	10
1.3.2 Historique du mouvement coopératif en Uruguay .....	12
1.3.3 Les différentes typologies de coopératives en Uruguay .....	14
<b>Partie 2 – Cadre théorique</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Les coopératives sociales</b> .....	<b>16</b>
2.1.1 Genèse et principaux fondements .....	16
2.1.2 Quelles sont les particularités des coopératives sociales .....	19
<b>2.2 La gouvernance du bien commun et les dynamiques collectives.</b> .....	<b>21</b>
2.2.1 Qu’est-ce que la gouvernance du bien commun pour une coopérative ?.....	21
2.2.2 La gouvernance du bien commun, principales théories .....	23
2.2.2.1 L’individu au sein d’un collectif, un être rationnel .....	24
2.2.2.2 Ostrom, L’auto gestion au service du collectif.....	26
2.2.3 Quels champs d’analyse pour les projets coopératifs. ....	28
<b>Partie 3 – Méthodologie</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1 Définition du périmètre d’étude</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2 Quelle méthode de recueil des informations</b> .....	<b>31</b>
<b>3.3 Étude de cas de cinq coopératives sociales</b> .....	<b>33</b>
<b>Partie 4 – Analyse</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1 Des modes d’organisation et des méthodologies de travail différentes entre les coopératives</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2 Comprendre que l’intérêt personnel passe par une bonne dynamique collective ..</b>	<b>37</b>
<b>4.3 La construction des règles et leur application, l’affaire de tous.....</b>	<b>39</b>
<b>4.4 La construction d’espaces de communication directe, une nécessité.....</b>	<b>41</b>
<b>Partie 5 – Projet - Création et mise en place d’une plateforme d’échange de pratiques entre les coopératives sociales uruguayennes</b> .....	<b>43</b>
<b>5.1 Le diagnostic</b> .....	<b>43</b>
<b>5.2 Présentation du projet et de ses objectifs</b> .....	<b>45</b>
<b>5.3 Les étapes du projet</b> .....	<b>46</b>
<b>5.4 Les Partenaires du projet</b> .....	<b>48</b>
<b>5.5 Les moyens nécessaires à la réalisation du projet</b> .....	<b>49</b>

<b>5.6 Financement et budget prévisionnel .....</b>	<b>49</b>
<i>Partie 6 – Conclusion .....</i>	<i>51</i>
<i>Partie 7 – Bibliographie .....</i>	<i>53</i>
<i>Partie 8 – Annexes.....</i>	<i>54</i>

## REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord **Luis OROZCO**, Maître de Conférences à l'Université Jean Jaurès de Toulouse et directeur de ce mémoire, pour m'avoir soutenu tout au long de ce travail et partagé ses connaissances.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'IPEAT et particulièrement **Mireille MURAWSKI** et **Françoise COSTE** pour leur attention tout au long de l'année et **Chantal GONZALEZ** pour son dévouement.

Ce travail n'aurait pas été possible sans la disponibilité que m'ont offerte cinq coopératives sociales uruguayennes. Je tiens à remercier tous les membres de **SERVICOOP**, **CONSTRUCCOOP**, **SEMAGE**, **COOMI** et **CONSTRUIRE PINTANDO**.

Je remercie aussi tout particulièrement **Marita GONZALEZ**, **Béatriz PONS** et **Ana Paula MACHADO** et toutes l'équipe de **EL ABROJO** pour leurs précisions et leurs apports sur le monde des coopératives sociales.

Merci aussi à **Diego BARRIOS**, professeur à l'université de Montevideo, de m'avoir reçu et éclairé sur les réalités du mouvement coopératif uruguayen.

Je tiens aussi à remercier affectueusement mes camarades de classe du Master 2 IPAL, pour votre aide et votre solidarité, mais surtout pour avoir fait de cette année une année particulièrement fructueuse.

Finalement, je remercie avec toute ma tendresse **Laxe CERVINO GOROSTIZA**, pour son soutien tout au long de ce travail.

## Partie 1 – Introduction

Ce mémoire de Master 2 professionnel porte sur l'étude de la dynamique collective et des conditions d'une bonne gestion du bien commun au sein des coopératives sociales uruguayennes. Ce choix a été motivé pour plusieurs raisons. Tout d'abord au niveau personnel et professionnel j'ai toujours eu de la curiosité pour la capacité qu'ont certains collectifs à développer une conscience collective et me suis toujours questionné sur les conditions qui favorisent la création de cette conscience au service d'un intérêt commun. D'autre part, l'objectif de ce travail étant de déboucher sur un projet opérationnel, j'ai été intéressé par le fait de développer mes connaissances sur ces aspects car je souhaite dans le futur travailler dans l'accompagnement de projets collectifs de type coopératif.

Mon choix d'étude de ces dynamiques s'est porté sur les coopératives sociales car lors du stage que j'ai réalisé au sein de l'ONG EL ABROJO j'ai eu l'opportunité de côtoyer de près ce type de collectif. Par surcroît, ce statut particulier de coopératives sociales n'existant que depuis huit ans, elles sont encore en construction et en recherche permanente de modes d'organisation qui favorisent les bonnes pratiques de gestion du bien commun, et en commettant bien entendu aussi des erreurs. Ceci fait un terreau d'étude fertile puisqu'il n'y pas eu encore de modèles influents, qui « standardisent » un certain mode de fonctionnement.

Afin d'étudier la gestion du bien commun au sein des coopératives sociales et de proposer un projet pour favoriser une gestion durable de ce bien nous avons articulé ce mémoire autour de cinq parties.

La première partie servira d'introduction, elle nous permettra de mettre en lumière la problématique exposée lors de ce mémoire. Et aussi d'expliquer le contexte dans lequel se trouvent ces coopératives avec une présentation de l'Uruguay et du mouvement coopératif.

La seconde partie sera consacrée aux apports théoriques. Nous présenterons le mode de fonctionnement des coopératives sociales et leurs particularités. Puis nous nous intéresserons aux différentes théories qui traitent d'action collective et de gouvernance des biens communs, ceci afin de construire une grille d'analyse que nous pourrons utiliser sur notre étude de terrain.

La troisième partie exposera la méthodologie utilisée pour l'étude de terrain ainsi qu'une synthèse des principaux résultats obtenus, à travers la grille d'analyse construite préalablement.

Dans la quatrième partie, nous analyserons les principaux résultats obtenus en identifiant les mécanismes et les processus qui favorisent une gestion durable du bien commun, et en analysant les comportements nuisibles à celle-ci.

La cinquième partie aura pour objectif, en s'appuyant sur l'analyse produite précédemment, de proposer un projet opérationnel qui permettra de favoriser l'application de bonnes pratiques au sein des coopératives sociales.

## **1.1 Problématique**

La problématique à laquelle nous tenterons de répondre dans ce travail est celle de comprendre quels sont les facteurs qui influencent la dynamique collective au sein des coopératives sociales et qui par conséquent impactent la gestion du bien commun. Effectivement, certaines coopératives fonctionnent mieux que d'autres, ceci peut être influencé par le contexte économique, les compétences présentes au sein de la coopérative ou par le secteur d'activité dans lequel elles se trouvent. Néanmoins lorsque ces caractéristiques externes sont les mêmes pour deux coopératives des différences persistent. Ce sont des facteurs internes à la coopérative qui interviennent. C'est sur ces facteurs que portera l'analyse. C'est sur la capacité qu'ont les membres à faire vivre collectivement la ressource qu'ils représentent que l'on va se focaliser pour tenter de répondre à la question « **Comment favoriser une gestion durable et responsable du bien commun au sein des coopératives sociales uruguayennes ?** ».

## **1.2 L'Uruguay, quel contexte socio-économique**

L'Uruguay ou « République Orientale de l'Uruguay » est situé dans le cône sud de l'Amérique du Sud entre l'Argentine et le Brésil (voir annexe 1). Avec 176 000 km<sup>2</sup>, c'est le deuxième plus petit pays d'Amérique du Sud après le Surinam. Selon le dernier recensement de 2011 réalisé par l'institut national de statistique uruguayen, sa population est de 3,29 millions d'habitants. Sa capitale Montevideo, se situe au sud de pays sur les bords du Rio de la Plata et regroupe dans son aire métropolitaine près de la moitié de la population. Son IDH

était de 0,790 et le coefficient de Gini de 0,41 en 2013<sup>1</sup>, ce qui en fait un des pays les moins inégaux du continent. De plus, il est le pays avec les plus forts taux d’alphabétisation de la région avec 97%<sup>2</sup>.

Avant son indépendance l’actuel territoire uruguayen était connu sous le nom de « Banda Oriental » qui incluait aussi l’État de « Rio Grande del Sur », actuellement au Brésil. Ce territoire appartenait au Virrienato du Rio de la plata, sous tutelle espagnole. C’est en 1828 que fut établie la création d’un état indépendant, mais il fallut attendre le 18 juillet 1830 et la signature de la première constitution du pays pour que celui-ci adopte son nom final de « République Orientale de l’Uruguay ».

L’Uruguay est considéré comme le plus « européen » des pays latino-américains. En effet la grande majorité de ses habitants est issue de différentes vagues d’immigration européenne qui ont eu lieu entre 1850 et 1940. Les nationalités les plus représentées sont l’Espagnole et Italienne, mais aussi Française, Allemande ou encore des pays de l’Est. Les plus fortes vagues d’immigration ont eu lieu lors des deux grandes guerres en Europe et lors de la période franquiste pour les Espagnols. Ces immigrations fortes ont totalement façonné les contours politique, économique, culturel ou encore culinaire de l’Uruguay, en les teintant des habitudes et des fonctionnements européens encore très présents dans la société actuelle. Ce n’est qu’à partir des années 1960 que la situation s’est inversée, et l’Uruguay est devenu un pays d’émigration. Du à une instabilité économique et politique fréquente, de nombreux Uruguayens sont allés s’installer en Argentine, aux États-Unis ou en Europe. Les principales vagues d’émigration ont eu lieu lors de la période de dictature (1976 à 1984) et lors de la crise économique de 2002.

### **1.2.1 Contexte politique de l’Uruguay**

L’Uruguay est un cas particulier au sein du contexte latino-américain lorsque l’on se réfère à son régime politique et démocratique. Les différentes institutions indépendantes qui classent les pays en fonction de leur degré de démocratie le placent de façon régulière à la première ou à la deuxième place, en alternance avec le Costa Rica, dans la région Amérique Latine. On

---

<sup>1</sup> Banque mondiale 2013

<sup>2</sup> ONU

peut citer l'organisation « Freedom House<sup>3</sup> », qui depuis le début de XXI<sup>e</sup> siècle donne la meilleure note<sup>4</sup> possible à l'Uruguay dans la catégorie libertés des citoyens et libertés politiques. La banque mondiale classe l'Uruguay en troisième position de la région Amérique Latine (derrière le Costa Rica et le Chili) sur son classement « worldwide governance indicators<sup>5</sup> » basé sur six dimensions de la gouvernance : voix et reddition de comptes/*accountability*, stabilité politique et absence de violence, efficacité de la gouvernance, qualité de régulation, État de droit, contrôle de la corruption. La place privilégiée qu'a actuellement l'Uruguay sur le continent Latino-américains n'est pas un phénomène occasionnel ou récent, mais plutôt la conséquence de l'installation précoce d'une longue tradition démocratique au sein de son histoire. C'est le pays latino-américain qui a vécu le plus de temps sous un régime démocratique. Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, l'Uruguay n'a souffert que de deux ruptures démocratiques, entre 1933 et 1942<sup>6</sup> et entre 1973 et 1984<sup>7</sup>.

Actuellement le président au pouvoir est Tabaré Vasquez, du parti politique Frente Amplio<sup>8</sup>, parti au pouvoir depuis 2005. L'accession au pouvoir du Frente Amplio en 2005 fut un fait marquant de la politique uruguayenne, car c'était la première fois depuis l'indépendance du pays qu'un parti politique de gauche était au pouvoir, ce qui mit fin à plus de 150 ans de bipartisme<sup>9</sup>. C'est dans un contexte particulier que le Frente Amplio arriva au pouvoir en 2005. En effet suite à la crise économique de 2002 qui frappa fortement la région, le pays entra en récession et les taux de chômage et de pauvreté explosèrent, ce qui entraîna une forte paupérisation de la population uruguayenne. Les premières dispositions que prit le gouvernement furent la mise en place d'un plan d'urgence, le PANES<sup>10</sup>. Ce plan national d'urgence avait pour objectif une aide directe aux personnes en situation d'extrême pauvreté dans les secteurs de l'emploi, de l'éducation, de l'habitat indigne, sanitaire et une aide alimentaire. Ces améliorations furent possibles grâce à des réformes structurelles et une forte augmentation des budgets dédiés à l'action sociale. Entre 2005 et 2008, les variations des

---

<sup>3</sup> « Freedom house » est une ONG basée à Washington DC qui aide au développement des libertés dans le monde. Ces champs d'actions et de recherche sont : la promotion de la démocratie, la liberté politique et des droits de l'homme.

<sup>4</sup> Les notes vont de 1 à 7, 1 étant la meilleure note et 7 la pire.

<sup>5</sup> <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

<sup>6</sup> Coup d'État civil de Gabriel Terra

<sup>7</sup> Coup d'État militaire

<sup>8</sup> Coalition de partis de gauche

<sup>9</sup> Avant 2005, c'est le parti Blanco et le parti Colorado qui alternaient les mandats présidentiels. Ce sont des partis de droite avec des traditions plutôt conservatrices et libérales :

<sup>10</sup> Plan de Asistencia Nacional de Emergencia Social



budgets furent de 78% pour l'éducation, 132% pour la santé et 126% pour la protection sociale.

Suite à ce plan d'urgence, lors du second mandat du Frente Amplio mené par José Mujica, l'objectif fut de passer d'un plan d'urgence à un plan plus structurant. En effet, il n'était plus question de sortir les personnes vulnérables de la pauvreté, mais sinon de les intégrer de façon durable dans la société uruguayenne, et ainsi sortir de la marginalisation une frange importante de la population qui se trouvait dans cette situation depuis des générations. Un bon exemple de cette volonté est le programme « Uruguay Trabaja », qui à travers des emplois protégés et des formations professionnalisantes, permirent à des personnes n'ayant jamais travaillé de façon formelle d'accéder à un premier emploi.

Toutes ces réformes furent possibles grâce à une situation économique favorable et une croissance économique de près de 6% sur la période. En effet, ces différents programmes politiques et sociaux sont gourmands en argent public et nécessitèrent une réforme de l'impôt.

Pour finir, on peut caractériser l'État uruguayen des quinze dernières années comme un État providence stable, interventionniste qui garde une main mise forte sur les différentes sphères de la société. C'est à l'heure actuelle le premier employeur du pays et c'est lui qui détient le capital des grandes entreprises stratégiques (télécommunication, énergie, eaux, transport).

Néanmoins, cette stabilité et ce modèle sont fortement liés au contexte macro-économique, puisqu'il nécessite une collecte d'impôts importante. C'est à ce contexte que nous allons nous intéresser maintenant

### **1.2.2 Le contexte économique uruguayen**

Selon le FMI le PIB de l'Uruguay en 2015 était de 57,970 milliards de dollars, soit un PIB par habitant de 16 091 dollars, ce qui en fait un des plus élevés de la région Amérique du Sud. Néanmoins, sa croissance de 2,5 % en 2015 est en baisse par rapport aux années précédentes et notamment la période 2004-2008 où la croissance était en moyenne de 6%. Selon les prévisions du FMI, la croissance pour 2016 devrait avoisiner les 2,2%. Le pays a subi un taux d'inflation élevé, avec une moyenne de 8% sur les cinq dernières années, notamment dû à une balance des échanges commerciaux déficitaire et une monnaie (le peso uruguayen) peu constante. De plus, le budget de l'État est déficitaire (3,9% en 2015) ce qui a tendance à accroître la dette nationale. Ce qui caractérise l'économie uruguayenne c'est sa forte

dépendance envers ses deux voisins argentin et brésilien, même si on note ces dernières années une volonté de varier les partenaires commerciaux comme les États-Unis . Selon le FMI encore, il est fort possible que l'Uruguay subisse une forte décélération de sa croissance économique étant donné les conjonctures négatives de deux géants sud-américains.

Concernant la typologie de ses activités, l'Uruguay est un pays avec une économie traditionnellement tournée vers l'exploitation agricole. Il dispose de terres riches pour l'agriculture et près de 90 % sont dédiés à l'élevage ovin, bovin et porcin. Les 10% restant sont dédié à la culture du riz, du blé, du maïs et de la canne à sucre. Mais si ce secteur ne représente que 6% du PIB en 2015, il reste le principal secteur d'exportation du pays, avec notamment la viande bovine, réputé dans le monde entier. D'ailleurs, la plupart des vieilles fortunes uruguayennes sont issues de ce secteur. Le secteur industriel représente quant à lui 21,3% du PIB en 2015 et emploie environ 21% de la population active. Son activité est très lié au secteur agricole puisque la moitié des activités sont liées au traitement de produits agricoles et animaliers. Les autres types d'activité sont liés à la chimie, aux textiles, aux matériaux de construction et plus récemment à la pâte à papier ou cellulose. Enfin, les services contribuent à 72% du PIB et emploient 70% de la population active avec deux secteurs dominants, les services financiers et le tourisme.

Une autre particularité de l'Uruguay, c'est la place importante qu'ont les coopératives dans la vie économique et sociale du pays. Nous allons nous intéresser maintenant au mouvement coopératif uruguayen.

### **1.3 Le mouvement coopératif en Uruguay.**

Né en Europe au milieu du XIXe siècle, le mouvement coopératif fut importé en Uruguay à la fin de ce même siècle par les vagues d'immigrations espagnoles, italiennes et françaises. Et pendant plus d'un siècle, il se développa dans les différentes sphères économiques, sociales et culturelles de la société uruguayenne. Aujourd'hui il tient une place importante dans le pays, c'est un modèle référent lorsqu'il s'agit de s'organiser de manière collective autour d'un projet commun.

Dans cette partie, nous définirons dans un premier temps ce qu'est une coopérative et sur quels valeurs et principes elle repose. Nous nous intéresserons ensuite à l'historique de ce mouvement en Uruguay. Enfin, nous ferons un inventaire des différentes formes coopératives existantes et mettrons en avant les caractéristiques du coopérativisme en Uruguay.

### 1.3.1 Définition des valeurs et principes

Selon la loi générale des coopératives uruguayennes de 2008, les coopératives sont « une association de personnes qui s'unissent de manière volontaire sur les bases de l'effort et de l'entraide mutuelle, afin de répondre à leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs, grâce à une entreprise commune gérée de manière démocratique »<sup>11</sup>.

Ce qui différencie une entreprise coopérative d'une entreprise classique, c'est le fait que l'entreprise appartient à tous les coopérateurs, et qu'ils ont un pouvoir de décision égal lors des décisions stratégiques de l'organisation, notamment en assemblée générale. D'autre part, les bénéfices ou les déficits générés par la coopérative sont distribués ou supportés de manière collective et équitable entre les différents membres. L'objectif de la coopérative est de favoriser le bien-être de ses membres, en leur offrant un bénéfice monétaire ou non monétaire. Ces bénéfices peuvent être un travail digne et stable dans une coopérative de travail, des prix plus avantageux dans une coopérative de consommation, un accès plus facile à un logement dans une coopérative d'habitat ou encore des dividendes dans une coopérative de production.

Depuis leur fondation, les coopératives uruguayennes revendiquent des valeurs et des principes inspirés de celles portées par l'ICA<sup>12</sup>. Ces valeurs et principes que nous détaillerons par la suite ont été mis en place pour la première fois en 1844 dans une entreprise par les ouvriers tisserands de « *The Rochdale Society of Equitable Pioneers* »<sup>13</sup> près de Manchester. Les règles qui régissent le fonctionnement de cette organisation deviendront par la suite un modèle pour le monde coopératif, qui s'en inspire toujours à l'heure actuelle.

Les valeurs prônées par le coopérativisme sont l'entraide, la responsabilité, les démocraties participatives, l'égalité et la solidarité. De plus, les membres de ces organisations doivent faire preuve d'honnêteté, de transparence, de responsabilité sociale et se préoccuper du sort des autres membres.

Afin de mettre en pratique ces valeurs, le mouvement coopératif s'appuie sur sept principes fondamentaux<sup>14</sup> :

1<sup>er</sup> principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous

---

<sup>11</sup> Ley 18.407, artículo 4

<sup>12</sup> International Cooperative Alliance

<sup>13</sup> Royaume uni

<sup>14</sup> Instituto Nacional de cooperativismo Uruguayo

⇒ L'adhésion à une organisation coopérative est basée sur le volontariat de personnes déterminées à prendre leur responsabilité en tant que membres, et est ouverte tous sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion

2<sup>ème</sup> principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres

⇒ Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres. Les personnes élues comme représentants des membres sont responsables devant eux. Les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle - un membre, une voix.

3<sup>ème</sup> principe: Participation économique des membres

⇒ Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, la répartition des bénéfices entre les membres et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

4<sup>ème</sup> principe: Autonomie et indépendance

⇒ Les coopératives sont des organisations autonomes, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

5<sup>ème</sup> principe: Éducation, formation et information

⇒ Les coopératives fournissent à leurs membres l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

6<sup>ème</sup> principe: Coopération entre les coopératives

⇒ Les coopératives œuvrent ensemble au sein de leur territoire

7<sup>ème</sup> principe: Engagement envers la communauté

⇒ Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Le mouvement coopératif a depuis toujours eu une place particulière en Uruguay, et surtout dans la société uruguayenne. Dès le plus jeune âge les Uruguayens sont sensibilisés aux valeurs coopératives, en fêtant la journée mondiale du coopérativisme<sup>15</sup> dans toutes les écoles du pays. De plus selon INACOOOP<sup>16</sup>, un Uruguayen sur quatre a un lien direct ou indirect avec une entité coopérative.

### **1.3.2 Historique du mouvement coopératif en Uruguay**

« Pour un pays qui à moins de deux cent ans d'existence, compter plus de cent ans de coopérativisme n'est pas un fait anodin<sup>17</sup> »

Même si les premières définitions légales du coopérativisme apparaissent en 1941 avec la première loi sur les coopératives agricoles, loi sur laquelle nous reviendrons par la suite, les prémices du coopérativisme en Uruguay datent de la fin du XIXe siècle. C'est surtout à travers ses valeurs que le coopérativisme apparaît à cette époque. En effet, à ce moment les valeurs coopératives se confondent avec celle du mutualisme amené par les vagues d'immigrations européennes et la culture ouvrière de solidarité collective qui l'accompagne. D'après INACOOOP, c'est en 1870 qu'est créé la première « Sociedad de Socorros Mutuos »<sup>18</sup> par des ouvriers du secteur de la typographie, d'autres organisations du même type naissent dans les années qui suivent. Mais ce n'est qu'en 1889 qu'est créée la première coopérative, c'est une coopérative de consommation pour les habitants du quartier Ciudad Vieja de Montevideo. Dans la même année, les ouvriers du secteur typographique créent la « Sociedad Tipografica Uruguay ». Même si cette organisation ne porte pas le nom de coopérative, les valeurs de travail et de solidarité qu'elle propose sont totalement en accord avec les principes coopératifs, c'est pourquoi elle est considérée comme la première coopérative de production de l'Uruguay. Il faudra attendre 1920 pour voir apparaître les premières organisations où le terme coopératif est mentionné directement dans les documents relatifs à la création de ces structures. Les secteurs où l'on retrouve ces organisations sont les chemins de fers, l'industrie de congélation de la viande<sup>19</sup>, l'industrie graphique et l'industrie textile. Se manifestent aussi à cette période les premières tentatives d'institutionnalisation du mouvement coopératif. Il est intéressant de noter que cette période coïncide avec la construction institutionnelle du pays,

---

<sup>15</sup> Le 7 juillet selon l'ONU

<sup>16</sup> Institut Nacional de cooperativas del Uruguay

<sup>17</sup> Pablo Marti, discours Assemblé general 2011 INACOOOP

<sup>18</sup> Mutuelle de santé

<sup>19</sup> Industrie essentielle dans le développement économique de l'Uruguay, puisqu'elle représente une part importante des exportations.

impulsée par les mandats présidentiels de Batlle Ordonez<sup>20</sup>. (Voir annexe2 : Les principales tentatives de formalisation du secteur coopératif uruguayen)

En 2008, près plus de cents ans d'évolution et sous l'impulsion du gouvernement du Frente Amplio au pouvoir depuis trois ans, fut promulguée le 24 octobre la loi n°18.407<sup>21</sup>, plus communément appelée loi générale des coopératives. À travers ses 224 articles, cette loi a pour finalité de réguler la constitution, l'organisation et le fonctionnement de tous les types de coopératives en Uruguay, et de les regrouper sous un seul texte. Néanmoins, elle s'appuie en grande partie sur les textes de loi antérieurs. Elle permet de faire émerger de nouveaux types de coopératives, comme les coopératives sociales.

Cette loi générale montre la volonté de la part de tous les acteurs coopératifs et de l'État de fortifier le secteur en lui donnant un cadre légal clair, mais aussi renforcer la cohésion entre les différentes typologies de coopératives.

En 2011, suite à cette loi, le président uruguayen José Mujica<sup>22</sup> mit en place un outil financier parfaitement calibré pour les organisations coopératives, le FONDES<sup>23</sup>. José Mujica a toujours affiché un soutien très marqué au projet coopératif et d'auto gestion, et fit quasiment une affaire personnelle de la création de ce fonds. C'est par décret présidentiel n°341/011<sup>24</sup> qu'il fit passer la loi de création du FONDES le 27 septembre 2011. C'est un fonds alimenté par les profits générés par le Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), il peut ponctionner jusqu'à 30% de ses profits pour le financement des projets qui rentrent dans son cadre. D'après la chambre de commerce uruguayenne, la dotation de ce fond était en 2011 de 40 Millions de US\$, de 70 millions de US\$ en 2012, de 39 millions de US\$ en 2013 et de 42 millions de US\$ en 2014, soit un total avoisinant les 190 millions de US\$ sur la période. Actuellement, le rôle du FONDES est en questionnement, en effet la totalité n'a pas été utilisée dans les dernières années et le président actuel, Tabare Vasquez, a ouvert les dotations à des projets entrepreneuriaux classiques.

Le coopérativisme en Uruguay a toujours su prendre une place importante dans l'économie et le social, les courants politiques de gauche qui ont pris le pouvoir dans les quinze dernières années ont su renforcer le mouvement, notamment grâce à des outils légaux ou financiers.

---

<sup>20</sup> il fut président de 1903 à 1907 et de 1911 à 1915, c'est sans doute l'un des personnages qui le plus marqué le paysage politique uruguayen. Il d'ailleurs laissé derrière lui un courant politique, le « Batllismo » qui se caractérise par son fort interventionnisme au niveau économique et la nationalisation de certains secteurs de l'économie liée aux services publics, mais aussi la mise en place de prestations et d'allocations sociales universelles. On peut dire que Jose Batlle y Ordoñez est un acteur principal du fondement de l'État providence uruguayen du début du XXe siècle. Il est aussi à l'origine de la séparation de l'Église et de l'État, bien avant de nombreux pays de la région et de nombreux pays européens.

<sup>21</sup> <https://sip21-webext.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp5334463.htm>

<sup>22</sup> Président de l'Uruguay du 1<sup>er</sup> Mars 2010 au 1<sup>er</sup> Mars 2015

<sup>23</sup> Fondo de desarrollo

<sup>24</sup> [http://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2.principal\\_Ampliacion.O.es.0.PAG:CONC:167:1:D:decreto-no-341-011:0:PAG:](http://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2.principal_Ampliacion.O.es.0.PAG:CONC:167:1:D:decreto-no-341-011:0:PAG:)

Néanmoins, ces avancées sont surtout liées aux différentes fédérations et unions coopératives qui depuis leur création ont toujours tenté de donner plus de poids au mouvement.

### 1.3.3 Les différentes typologies de coopératives en Uruguay

- **Les coopératives agricoles** : Elles sont composées de producteurs agricoles ou de personnes en lien avec le milieu agricole qui se regroupent pour acheter ou vendre des produits de manière collective. Ils peuvent se regrouper aussi pour apporter de la valeur ajoutée à leur production, en transformant leurs récoltes en produits finis, par exemple des producteurs de laine qui fabriquent eux-mêmes des vêtements. L'une des plus grandes entreprises uruguayennes est une coopérative agricole, la Conaprole<sup>25</sup>.

- **Les coopératives de consommateurs** : Sont un regroupement de personnes qui se réunissent pour acheter des produits nécessaires pour le foyer à des prix plus avantageux ou en contrôlant le réseau d'approvisionnement. En Uruguay des coopératives de ce type ont été mises en place par des syndicats (travailleurs municipaux, Banque, les instituteurs, etc..).

- **Les coopératives d'épargne et de crédit** : Sont des coopératives qui proposent à leurs membres des solutions pour épargner et faciliter l'accès au crédit. Il existe de nombreuses expériences de ce type en Uruguay et sont souvent liées à un groupe de travailleurs ou à un territoire.

-**Les coopératives de production et/ou de travail** : Elles se créent avec pour objectifs de fournir et de garantir à leurs membres un travail digne, en accord avec leurs besoins et leurs compétences. Elles peuvent produire ou fournir tous types de services ou de produits. En Uruguay elles sont souvent associées à des secteurs de l'industrie, mais depuis une vingtaine d'années, elles se développent de plus en plus dans les services.

- **Les coopératives d'habitat** : Elles ont pour objectif de répondre aux besoins de logement de leurs membres en s'appuyant sur trois actions clés : l'auto construction, l'entraide mutuelle et l'épargne. C'est sûrement le type de coopérative le plus développé et le plus avancé en Uruguay. On comptait en 2009<sup>26</sup> 581 coopératives d'habitat pour un total de 21 687 foyers, soit une moyenne de 37 foyers par coopératives.

-**Les coopératives sociales** : Dernières nées<sup>27</sup>, ce sont des coopératives de travail qui ont pour objectif de fournir un travail stable et digne et permettre l'intégration dans le monde du travail

---

<sup>25</sup> Cooperativa Nacional de Productores de Leche

<sup>26</sup> Selon censo nacional de cooperativas

<sup>27</sup> En 2008, par la loi 18.407 des coopératives

des leurs membres. Leur particularité est qu'elles doivent être composées à 75% par des personnes « vulnérables », par exemple les jeunes, les personnes issues d'une population où les besoins basiques ne sont pas couverts, les personnes souffrant de handicap, les minorités ethniques ou tout autre groupe de personnes en situation extrême de vulnérabilité.



## Partie 2 – Cadre théorique

### 2.1 Les coopératives sociales

#### 2.1.1 Genèse et principaux fondements

La coopérative sociale est une typologie de coopérative créée en 2008, à travers la nouvelle loi générale sur les coopératives n°18.407<sup>28</sup>,

qui permet d'uniformiser les différentes législations des formes coopératives existantes<sup>29</sup> en Uruguay. C'est sous l'impulsion du gouvernement du Frente Amplio et dans la continuité de son programme « Uruguay Trabaja » que les coopératives sociales virent le jour. L'objectif était de pouvoir fournir des emplois aux personnes issues du dispositif « Uruguay Trabaja » (cf. focus), tout en les incitant à se grouper sous statut coopératif pour qu'ils puissent ainsi goûter et expérimenter les principes de l'auto gestion,

Focus sur le programme « Uruguay Trabaja », MIDES :

Destiné à l'insertion professionnelle des personnes exclues du marché du travail et en situation de forte vulnérabilité. Propose une expérience professionnelle en lien avec la communauté couplée à une période de formation. Ceci afin que des personnes n'ayant jamais eu d'expérience professionnelle formelle puissent faire leurs premiers pas sur le marché de l'emploi et par la suite s'intégrer sur le marché de l'emploi classique. En 2015, 3074 personnes ont bénéficié de ce programme.

être leur propre patron et renforcer leur empowerment. C'est le MIDES<sup>30</sup>, crée lui aussi en 2005, qui gère la création, l'accompagnement et le contrôle des coopératives sociales. Ces coopératives sociales entretiennent un lien étroit avec l'État uruguayen : 95 % des clients de ces coopératives sont des services publics, des entreprises publiques ou des collectivités locales, qui émettent des appels d'offres auxquels les coopératives sociales répondent. D'une certaine manière lorsque l'État uruguayen incite des personnes en situation de vulnérabilité à se grouper en tant que coopératives sociales et à s'auto gérer, elle leur garantit aussi de pouvoir accéder à une partie des marchés publics, et donc à un emploi, ce qui s'apparente fortement à une politique sociale d'emploi. Ont peu aussi parler d'une forme d'externalisation

<sup>28</sup> <https://sip21-webext.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp5334463.htm>

<sup>29</sup> Coopératives de production, coopératives bancaires, coopératives d'habitat, coopératives de consommation, coopératives agricoles, coopératives de travail.

<sup>30</sup> Ministère du Développement social

d'une partie des employés publics de la part de l'État, notamment sur les métiers peu qualifiés (entretien, nettoyages, espace vert, etc..).

### Quelle composition et quel fonctionnement démocratique pour les coopératives sociales

Les coopératives sociales sont des coopératives de travail soumises à certaines exigences. Tout d'abord pour former une coopérative il faut au minimum cinq membres, 75% de ses membres doivent être en situation de vulnérabilité, et chacun doit apporter une part du capital de manière égalitaire. Suite à son installation, différents organes permettent le fonctionnement de la coopérative :

- **Membres associés** : Ils ont une part de la coopérative et peuvent participer à l'assemblée générale et être élus dans les différents organes de la coopérative
- **Membres employés** : Ils peuvent travailler au sein de la coopérative, mais ne peuvent pas participer à l'assemblée générale ni aux organes de décision ou de contrôle. Ils ne peuvent pas être plus de 20% que l'ensemble des membres associés.

À noter que les personnes élues au sein des différentes commissions ne perçoivent aucune rémunération pour leur poste et continuent à exercer leurs métiers au jour le jour comme tous les autres membres de la coopérative.

En plus de ces commissions, deux documents écrits régissent le fonctionnement interne de la coopérative :

**Les statuts** : Ce sont eux qui instaurent les grandes lignes du fonctionnement de la coopérative. Par exemple le type de métiers qu'elle va exercer, le fonctionnement des différents organes de la coopérative, les obligations légales en cas de recrutement ou de licenciement de certains membres ou encore les pouvoirs des membres élus. C'est l'équivalent de la constitution pour un pays.

**Le règlement intérieur** : Ce document est conçu pour régir le fonctionnement de la coopérative au jour le jour afin que tout le monde connaisse les obligations de chacun des membres vis-à-vis de leurs tâches à effectuer, mais aussi de leur comportement vis à vis des autres membres. C'est l'équivalent des lois pour un pays.

### **L'Assemblée Générale (AG)**

C'est l'organe le plus important des coopératives, son pouvoir de décision est supérieur à celui de tous les autres organes.

Composition : Elle est composée par tous les membres associés de la coopérative

Rôle : Valider les comptes de la coopérative, élire le conseil de direction, le conseil fiscal et le conseil d'élection. Choix de l'utilisation des excédents. Grandes orientations stratégiques.

Typologie de fonctionnement :

-Assemblée ordinaire : Dans les six mois qui suivent la clôture des comptes, permet de valider les comptes et l'utilisation des excédents, de prendre sous forme de résolution les grandes décisions stratégiques.

-Assemblée extraordinaire : Se tient si la situation le nécessite, lorsque la coopérative doit traiter en urgence des questions qui ne dépendent pas que de l'avis du conseil de direction.

#### **Le Conseil de Direction (CD)**

C'est l'organe qui est en charge de l'administration permanente de la coopérative

Composition : Président, trésorier, secrétaire

Rôle : S'occupe de toutes les activités administratives, et représentatives, il doit appliquer les résolutions prises en AG. C'est lui qui est en charge de la prise de décision opérationnelle journalière de la coopérative

Typologie de fonctionnement : Le conseil doit se réunir au moins une fois par mois, les décisions sont prises au quorum de la moitié des membres.

#### **Le Conseil Fiscal (CF)**

C'est l'organe qui est en charge du contrôle des activités économiques et sociales de la coopérative

Composition : Doit être composé par un nombre impair de membres.

Rôle : Veiller que le CD respecte la loi, les statuts, le règlement et les résolutions de l'AG. Il a un rôle d'audit des comptes et des livres de gestion. Doit rendre compte au reste des membres associés des anomalies observées, s'il y en a.

Typologie de fonctionnement : Peu se réunir quand il le veut. Il peut aussi assister au conseil de direction, mais avec un rôle d'observation uniquement.

#### **Le Conseil d'Élection (CE)**

C'est l'organe qui est en charge de l'organisation des élections

Composition : Un membre associé qui n'est ni dans le CE, ni dans le CF.

Rôle : Organise l'assemblée d'élection des membres du CD, du CF et CE. Le CE est en charge du contrôle de ces élections

Typologie de fonctionnement : L'assemblée d'élection à lieu tous les deux ans, dans les 60 jours qui suivent l'assemblée ordinaire.

Les commissions citées précédemment sont des commissions obligatoires à mettre en place pour former les coopératives sociales. Cependant, les associés ont le choix par la suite de former d'autres commissions, d'ordres facultatifs. Ces commissions, toujours formées de manière collective, ont pour but de gérer certains aspects de la vie de la coopérative. Elles ont soit un lien avec l'aspect commercial de la coopérative, soit un lien avec le développement personnel et social des membres de la coopérative. On trouve par exemple :

- La commission de développement commercial : Recherche de nouveaux débouchés commerciaux pour la coopérative.
- La commission du développement des compétences : Recherche des possibilités de formation pour les membres de la coopérative.
- la commission du compromis avec la communauté : De quelle manière la coopérative peut participer à la vie de son territoire!
- La commission des achats : Gère les besoins en fournitures et matériel de la coopérative, en lien avec le conseil de direction.

Ces différentes assemblées, commissions et documents écrits permettent d'encadrer le mode de fonctionnement de la coopérative et garantissent des processus de décision participatifs et démocratiques, à partir du moment où ils sont respectés évidemment.

### **2.1.2 Quelles sont les particularités des coopératives sociales**

Les coopératives sociales issues de la loi n°18.407 de 2008 ont certaines exigences par rapport aux autres coopératives qu'il est intéressant de mettre en avant pour comprendre leur fonctionnement. Ces particularités ont un impact sur leur fonctionnement comme on a pu le voir dans la partie précédente, mais elles induisent aussi certains comportements plus subjectifs que nous analyserons dans les parties suivantes.

Tout d'abord, une particularité des coopératives sociales ce sont leurs membres et la façon dont elles sont composées et créées. Comme vu précédemment, lors de leur création les coopératives sociales ont été pensées plus comme une politique sociale de l'emploi que comme des entreprises à part entière. Ce qui signifie que leur but était surtout de favoriser

l'insertion de personnes en situation de vulnérabilité<sup>31</sup> sur le marché du travail. Lors de leur mise en place le ministère de tutelle choisi est le MIDES, ce qui marque bien cette volonté. Or, cette volonté de favoriser l'insertion de personnes en situation de vulnérabilité amène parfois le MIDES à encourager « fortement » des personnes qui ne se connaissent pas à se grouper en tant que coopérative sociale, même s'ils ne montrent pas un grand intérêt pour le modèle coopératif ou bien encore que les métiers qu'ils exercent n'ont aucun rapport avec ceux proposés. Par ailleurs, de par leur situation de vulnérabilité certains membres ont des besoins urgents (payer l'électricité, leur loyer ou habiller leurs enfants), ce qui n'est pas compatible avec le projet de coopérative sociale qui commence à générer des revenus à moyen et long terme. Aussi, la plupart des personnes qui se lancent dans l'aventure des coopératives sociales n'ont quasiment jamais eu à gérer une entreprise par le passé. Ils n'ont que très peu d'idée sur comment gérer une coopérative et ce que cela implique, une période d'apprentissage est nécessaire, et prise en charge par des ONG locales<sup>32</sup>.

Une autre particularité est l'impossibilité de faire évoluer le statut des coopératives sociales en coopérative de travail classique ou en coopérative de production. En effet, ce projet est pensé comme une politique sociale d'emploi et devrait être un tremplin pour évoluer vers des statuts coopératifs de droit commun. Or ce n'est pas le cas, et les coopérateurs se trouvent enfermés dans ce cadre. S'ils souhaitent évoluer vers un statut plus adapté lorsque la coopérative se développe, ils sont obligés de fermer la coopérative et l'ouvrir sous un autre statut, ce qui entraîne de grosses complications administratives et un flou pour les partenaires (fournisseurs, clients, banques, etc..).

Enfin, ce qui caractérise le plus les coopératives sociales vis-à-vis des autres types de coopératives, c'est la relation étroite qu'elles entretiennent avec l'État uruguayen, en 2015 95% des clients des coopératives sociales d'après le MIDES. Car, afin de garantir des débouchés commerciaux aux coopératives, certains appels d'offres ont été spécialement calibrés pour elles. Tous les services de l'État ou les entreprises publiques peuvent faire appel à elles pour des services complémentaires à leurs activités principales (entretien, ménages, construction, etc..). Effectivement, cette politique sociale permet de fournir un emploi à des personnes qui en sont éloignées, mais d'un autre côté permet aussi à l'État d'externaliser les

---

<sup>31</sup> Pour l'État uruguayen, les personnes en situation de vulnérabilité sont des personnes dont une partie des nécessités de base ne sont pas satisfaites, les jeunes, les minorités ethniques ou sociales ; et les personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté.

<sup>32</sup> Le MIDES externalise l'appui technique aux coopératives sociales afin de sécuriser leur parcours

emplois périphériques dans les hôpitaux, les écoles, les mairies et tous les autres types de services de l'État. Ce contexte induit un risque fort, les coopératives sociales sont littéralement liées à l'État au niveau économique et social. Si la couleur politique du pays, actuellement à gauche, venait à changer, l'avenir des coopératives sociales comme elles existent aujourd'hui serait fortement compromis. D'ailleurs, cette situation génère un fort rapport de pouvoir entre les coopératives sociales et l'État, puisqu'elles en sont extrêmement dépendantes. Les membres des coopératives ont parfois l'impression d'être des salariés de l'État plutôt que de leur propre coopérative, ce qui peut nuire au processus d'auto organisation et d'auto gestion des membres au sein de leurs coopératives.

## **2.2 La gouvernance du bien commun et les dynamiques collectives**

### **2.2.1 Qu'est-ce que la gouvernance du bien commun pour une coopérative ?**

Afin de tenter de répondre à la problématique posée précédemment « Comment favoriser une gestion durable et responsable du bien commun au sein des coopératives sociales uruguayennes » nous nous appuyerons sur différentes théories qui traitent des dynamiques d'actions collectives et de gestion du bien commun.

Avant de rentrer dans l'étude de ces théories, nous allons répondre aux deux questions suivantes. Pourquoi s'intéresser à la dynamique d'action collective pour analyser les coopératives sociales? Et de quoi parle-t-on lorsque l'on parle du bien commun pour ces mêmes coopératives ?

Traiter la première question nous amène à nous intéresser à l'essence même des coopératives sociales, **le projet collectif** autour d'une activité de travail rémunératrice. Statutairement pour former une coopérative sociale, ses membres doivent être au moins cinq, il est donc impossible de mener une étude sur ces organisations sans prendre en compte son aspect collectif. Et ce projet collectif est lui-même une action collective, puisque la coopérative et son projet évoluent avec le temps, ce qui lui donne son caractère dynamique. Encore, les coopératives ont bien une dynamique collective puisqu'elles engagent la coordination de ses différents membres au sein d'une entité collective. Cette dynamique collective entraîne des

comportements de coopération et des engagements plus ou moins forts de la part de ceux qui en font partie, et son bon fonctionnement dépend de la volonté de l'ensemble de ses membres de participer à l'action collective. C'est notamment sur cette « volonté de participer », que l'on considère centrale pour favoriser une bonne gouvernance des coopératives sociales, que s'articule notre réflexion tout au long de ce mémoire.

Le deuxième concept théorique que nous développerons sera lié à la gestion des biens communs au sein des coopératives. Mais au préalable, il est important de définir ce que l'on considère comme bien commun au sein de ces organisations. D'un point de vue général, le bien commun est lié à la nature sociale même de l'homme, au fait que certains besoins ne peuvent être satisfait par lui seul et qu'il a besoin de s'associer à d'autres pour parvenir à ses fins. Cette logique de bien commun a très souvent été utilisée, notamment sur tout ce qui concerne la gestion des ressources naturelles, et est de plus en plus élargie à d'autres domaines, comme la connaissance. Dans notre cas, on s'intéressera surtout à sa place dans l'entreprise et plus particulièrement dans les entreprises coopératives. On considère que le bien commun au sein d'une coopérative sociale, c'est la capacité à concevoir et à faire vivre la ressource qu'ils représentent collectivement. Car c'est cette ressource collective qu'ils représentent qui leur permet d'atteindre des objectifs plus tangibles, à savoir: avoir un travail stable et digne qui leur permet de subvenir à leurs besoins de manière individuelle.

Sur les bases que nous venons d'énoncer, lorsque l'on parle d'un collectif de personnes qui souhaite atteindre un but, dans notre cas les coopératives, la notion de bien commun trouve sa place aisément. Et cette notion est indissociable de la logique d'action collective.

L'objectif de l'analyse théorique que nous proposons ci-dessous est de pouvoir identifier des variables d'analyse qui nous permettront de mettre en avant les bonnes pratiques ou les conditions nécessaires d'une bonne gouvernance du bien commun au sein des coopératives.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la dynamique d'action collective puis aux différents concepts liés au bien commun. Et nous tenterons pour conclure de proposer des variables d'analyse sur lesquelles nous nous appuierons lors de notre étude de terrain.

## 2.2.2 La gouvernance du bien commun, principales théories

La gouvernance du bien commun est un sujet qui revient très régulièrement pour tenter de comprendre les comportements d'individus au sein d'un collectif lié à une ressource commune dont ils dépendent. Les plupart des travaux sur ce sujet tentent de trouver des systèmes ou des solutions pour favoriser une gestion durable de ces biens communs. Pour illustrer ce qu'est un bien commun, l'exemple qui revient le plus souvent et qui a été le plus fréquemment étudié et le cas d'une ressource naturelle renouvelable, par exemple un lac et son stock de poisson et d'un certain nombre de pêcheurs (un collectif, une communauté) vivant autour de ce lac qui représente leur source de revenus. Dans bien des cas, il arrive que la ressource soit surexploitée, car les membres du collectif ont tendance à favoriser leur intérêt personnel<sup>33</sup> plutôt que l'intérêt du collectif<sup>34</sup>. Cet exemple peut-être transposé à différentes situations, à partir du moment où on peut définir qu'il y a un bien commun.

Mais qu'est-ce qu'un bien commun ?

Elionor Ostrom, économiste, politologue et professeure de sciences politiques à l'université de l'Indiana, à Bloomington (États-Unis)<sup>35</sup> propose une définition de ce qu'est un bien commun ou une ressource commune.

*« Le terme de 'ressource commune' désigne un système de ressource suffisamment important pour qu'il soit coûteux (mais pas impossible) d'exclure ses bénéficiaires potentiels de l'accès aux bénéfices liés à son utilisation »* (Ostrom, 2010).

Ce qui caractérise le bien commun dans la définition donnée par Ostrom, c'est son principe de non-exclusion, qui l'oppose à un bien privé. En effet les personnes qui peuvent jouir d'un bien privé, sont limités par son propriétaire, ce qui n'est pas le cas d'un bien commun. Mais ce principe de non-exclusion ne suffit pas à définir le bien commun. Il faut le mettre en relation avec les logiques de flux et de stock, la surexploitation du flux entraîne la diminution du stock. C'est le principe de « rivalité », et c'est ce principe qui permet d'opposer un bien commun à un bien public. En effet, pour le bien public, l'utilisation d'une personne n'empêche pas une autre personne de l'utiliser (ex. l'éclairage public).

---

<sup>33</sup> Plus l'on pêche de poisson, plus on peut en vendre et plus on s'enrichi

<sup>34</sup> Pouvoir profiter des ressources du lac de manière durable, sans épuiser les stocks

<sup>35</sup> Ostrom a reçu le prix Nobel d'économie en 2009 pour ses travaux sur l'analyse de la gouvernance économique des biens communs en collaboration avec Olivier Williamson. C'est la première femme à avoir reçu un Nobel d'économie



Cette vision du bien commun proposé par Ostrom, distinct du bien privé et du bien public, permet une analyse plus fine des systèmes de régulation et de normalisation de l'action collective autour de la gouvernance des biens communs. En effet, cette approche permet de sortir d'une dichotomie, quelque peu réductrice, où l'on considère que c'est le marché qui régule la gestion des biens privés et l'État la gestion des biens publics.

Mais avant de nous intéresser plus en détail aux travaux d'Ostrom qui seront centraux dans notre réflexion, intéressons-nous aux principales théories qui précèdent ses travaux.

### 2.2.2.1 L'individu au sein d'un collectif, un être rationnel

Les principales théories sur les dynamiques d'action collective et la gestion des biens communs développées dans la deuxième partie du XXe siècle se centrent pour la plupart sur les comportements individuels au sein d'un collectif, en partant du postulat que l'homme est un être rationnel et qu'il recherche en priorité son intérêt personnel plutôt que celui du collectif. Notamment, car il a du mal à comprendre l'objectif collectif et l'intérêt de la coopération pour son intérêt personnel. C'est Gareth Hardin qui posa les bases de ces théories avec la « tragédie des communs ».

- « La tragédie des communs » selon Gareth Hardin.

En 1968, Gareth Hardin publie un article dans Science qui se base sur la gestion d'un pâturage communal où les bergers font paître leurs vaches. Son analyse est la suivante. Chaque nouvelle vache que possède un berger lui rapporte beaucoup alors qu'elle lui coûte très peu en nourriture puisque les frais sont collectivisés (le pâturage communal) avec les autres bergers. Il a donc tout intérêt à maximiser son nombre de vaches pour accroître ses revenus. Néanmoins, dû à un manque d'information et un manque de communication, les bergers ne se rendent pas compte qu'à force d'avoir cette attitude de maximisation des profits de manière individuelle, c'est collectivement qu'ils détruisent leur bien commun, puisque bientôt plus une vache n'aura de l'herbe à brouter, dû à la surexploitation. Ce que souhaitait démontrer Hardin dans son article, c'est que même dans une logique collective lorsque des individus sont poussés à des accumulations sans limites, ils ne prendront pas en compte le caractère limitatif de leur bien commun. Il l'illustre avec cette phrase :

« *La ruine est la destination vers laquelle tous les hommes se ruent, chacun poursuivant son meilleur intérêt dans une société qui croit en la liberté des biens communs* » (Hardin, 1968, p1244).

L'article de Hardin induit ainsi le besoin d'une gestion extérieure du champ communal, pour garantir la gestion durable du bien commun. Cette gestion peut être privée (marchandisation du pâturage) ou publique (nationalisation et gestion par l'État). Il part du principe que les bergers sont incapables de s'auto organiser et qu'ils ne favoriseront pas la durabilité de leur bien commun, mais plutôt leur intérêt personnel.

Cet article servira de base à de nombreux économistes et écologistes pour réfléchir au meilleur moyen de gérer des ressources naturelles, et à une réflexion plus générale sur les modes de gestion des biens communs.

Une autre théorie référence de l'époque est celle de Mancur Olson<sup>36</sup> et la logique d'action collective

- La logique d'action collective selon Mancur Olson et focus sur le principe du « passager clandestin<sup>37</sup> »

Dans son ouvrage, Mancur Olson s'intéresse au paradoxe de l'action collective, ceci en partant du postulat qu'il existe beaucoup de situations où il serait très avantageux pour des individus de se mobiliser ensemble sous forme d'action collective, néanmoins aucune action n'est engagée. Il développe donc une théorie qui se propose d'étudier l'amalgame fait entre la rationalité individuelle et la rationalité collective. Olson est attaché au principe de rationalité de l'individu qui agit selon le principe coût/avantages, et suppose que l'individu recherche essentiellement à servir ses intérêts, mais admet qu'il peut parfois avoir des motivations irrationnelles. Olson réfute l'idée communément admise qu'il existe une rationalité de groupe, pour lui la communauté d'intérêts, même lorsque c'est évident pour tous les membres, ne suffit pas à provoquer l'action commune : la logique de l'action collective n'est pas la même que la logique d'action individuelle. L'addition d'intérêts individuels ne conduit pas à l'action collective.

---

<sup>36</sup> Economiste américain, Enseignant en sciences économiques à l'université de Princeton puis à l'université du Maryland Il fonde en 1990 le *Center for Institutional Reform and the Informal Sector* à l'université du Maryland.

<sup>37</sup> Dans son ouvrage, Olson parle « free rider », que l'on peut traduire par cavalier seul ou passager clandestin

Olson a notamment étudié le comportement de ce qu'il appelle le « passager clandestin » au sein d'un groupe. Il s'agit du comportement d'une personne intégrée dans un collectif<sup>38</sup> qui profite ou obtient un avantage sans avoir à fournir autant d'efforts que les membres de ce groupe. En partant du principe que l'individu est rationnel, il est donc irrationnel pour un individu de participer à une action collective, à partir du moment où il est plus efficace et surtout moins coûteux de laisser les autres se mobiliser et de profiter des résultats de l'action. Pour Olson la meilleure façon de faire participer les membres d'un groupe est la coercition, de les contraindre, ceci couplé à un système d'incitation sélective ou l'on propose des incitations (positive ou négative) aux membres participant à l'action collective, le membre d'un groupe a ainsi un intérêt de participer de manière effective à l'action collective.

Un autre critère qu'Olson prend en compte dans le bon fonctionnement de l'action collective, c'est la taille du groupe. Lorsque le groupe est restreint, si quelqu'un cesse de contribuer à l'effort, les coûts significatifs sont plus élevés pour les autres, qui risquent alors eux aussi de cesser de contribuer à l'effort, et par conséquent la fin de l'obtention du bien collectif. Mais l'individu est aussi capable de se rendre compte qu'il peut causer la perte du bien commun, ce qui n'est pas avantageux au niveau individuel, il décidera donc de continuer pour bénéficier du bien commun.

Ces deux théories qui ont servi de base pour l'étude de la gestion de bien commun au sein de collectifs mettent en avant la nature rationnelle et individuelle du membre d'un groupe, qui sert avant tout son intérêt plutôt que celui du collectif. Il met aussi en avant le besoin de coercition ou d'incitation pour atteindre l'objectif commun ou alors la prise de contrôle par une entité publique ou privée pour la gestion du bien commun. Elles nient la capacité d'auto gestion d'un groupe et sa capacité à créer une conscience collective.

C'est justement en critiquant ces théories que Elinor Ostrom a construit son raisonnement.

#### 2.2.2.2 Ostrom, L'auto gestion au service du collectif

Au début des années 1990, Elinor Ostrom publie un ouvrage<sup>39</sup> qui revisite les théories présentées précédemment. Ostrom ne remet pas en question ces théories qu'elle trouve scientifiquement viables dans le cadre de leurs études. Elle ne remet pas non plus en question

---

<sup>38</sup> Par exemple, une personne, au sein d'un syndicat qui se bat pour des avantages sociaux.

<sup>39</sup> La gouvernance des biens communs – Pour une nouvelle approche des ressources naturelles, traduit en français en 2010

les solutions proposées (privatisation ou gestion par l'État) qui fonctionnent dans certains cas. Ce qu'elle remet en question c'est la croyance dans le fait que les théories proposées sont les seules solutions possibles.

Elle appuie ses réflexions sur une méthodologie empirique et l'étude d'une quarantaine de cas<sup>40</sup> autour de la gestion des ressources naturelles de manière commune. Son objectif est de remettre en cause l'idée selon laquelle la propriété commune est naturellement mal gérée et doit être gérée par le marché et les autorités publiques. Elle a pu démontrer au fur et à mesure de son analyse que les copropriétés peuvent être gérées de manière efficace par des collectifs d'utilisateurs. Son approche de la gouvernance des biens communs revêt son originalité dans sa capacité à démontrer que des collectifs peuvent s'auto organiser. Elle base son analyse sur le contexte de ce qu'elle appelle les dilemmes sociaux<sup>41</sup>. Elle retient aussi pour son analyse une zone d'interaction entre les membres du collectif qu'elle conceptualise à travers ce qu'elle appelle les arènes d'action. Ces arènes d'action sont les lieux ou les moments où les acteurs, avec des préférences individuelles diverses, interagissent et sont engagés dans des relations d'échange obligé lié à la gestion de leur bien commun.

Ce qui ressort des travaux d'Ostrom pour conditionner une bonne gouvernance des biens communs, c'est que l'intérêt individuel ne suffit pas pour construire et comprendre l'action collective. Le groupe doit se doter de règles, et d'un projet défini en s'appuyant sur les règles énoncées. Elle met en avant aussi l'importance de la communication directe entre les membres, et leur capacité à régler eux-mêmes les conflits, mais dans un cadre régulé supérieur. Elle préconise aussi que ce sont eux qui doivent négocier les règles auxquelles ils sont assujettis.

Elle identifie trois champs d'action pour une bonne gestion collective d'un bien commun. En premier lieu des échanges directs entre les membres, ce qui favorise la confiance entre eux. En deuxième lieu un système de surveillance et de sanctions envers les comportements qui ne sont pas acceptables comme celui du passager clandestin. Mais attention, pour qu'il soit bénéfique ce système doit être conçu et appliqué par les acteurs eux-mêmes. Enfin en troisième lieu, il est essentiel que le système de règles soit reconnu par l'État. Ce qui est remarquable dans l'approche d'Ostrom c'est de considérer que ce sont les échanges et les activités de négociation et de surveillance qui deviennent le bien commun, tout autant que la

---

<sup>40</sup> Comme par exemple les forêts communales au Japon et en Suisse, sur les systèmes d'irrigation en Espagne, aux Philippines ou au Sri-Lanka, sur la gestion des nappes phréatiques en Californie ou de la pêche en Turquie et en Ecosse

<sup>41</sup> Lorsqu'il y a une tension entre l'intérêt collectif et l'intérêt individuel et un risque de passager clandestin.

ressource concernée. Lors de la remise de son prix Nobel, Ostrom affirmera que « *L'implication des acteurs est plus importante que la définition des droits de propriété sur la ressource* ». En effet ce qui importe pour Ostrom c'est l'implication des acteurs dans le système de régulation plus que la règle en elle-même. Suite à ces différentes observations des bonnes gestions de ressources communes, Ostrom propose huit principes interdépendants qui garantissent cette bonne gestion.

1. Les droits d'accès doivent être clairement définis
2. Des avantages doivent être proportionnels aux coûts assumés
3. Des procédures doivent être mises en place pour faire des choix collectifs
4. Des règles de supervision et surveillance doivent exister
5. Des sanctions graduelles et différenciées doivent être appliquées
6. Des mécanismes de résolution des conflits doivent être institués
7. L'État doit reconnaître l'organisation en place
8. L'ensemble du système est organisé à plusieurs niveaux.

Ce qui est intéressant dans ces principes énoncés par Ostrom c'est qu'ils sortent du cadre conventionnel de l'économie en intégrant aussi des notions politiques, sociales et juridiques et prennent compte des aspects d'intérêt individuel, d'intérêt collectif et aussi l'importance du contexte. Les deux premières règles concernent les obligations d'usage individuelles alors que les 3,4 et 5 se réfèrent aux obligations collectives et la septième montre que l'État à sa part d'influence sur l'action collective, sans pour autant y participer.

Les théories qui ont été présentées se basent toutes sur l'étude de ressources naturelles comme bien commun. Mais est-il possible de transposer ces enseignements aux coopératives sociales ? Comme nous avons pu le dire précédemment, on considère que le bien commun au sein d'une coopérative sociale, qui par définition est une action collective, est la capacité à concevoir et à faire vivre la ressource qu'il représente collectivement.

### **2.2.3 Quels champs d'analyse pour les projets coopératifs.**

Afin de pouvoir identifier quelles sont les bonnes pratiques pour une bonne gestion du bien commun au sein des coopératives sociales, mais aussi les mauvaises qui pourraient être préjudiciables à l'organisation, nous allons nous inspirer des principes énoncés par Ostrom. On s'appuiera en grande partie sur ses travaux, car les coopératives sociales sont des entités collectives auto gérées et qu'Ostrom s'est particulièrement intéressée à ce type d'organisation.

Notre analyse portera sur trois champs qui interviennent dans la dynamique collective des coopératives sociales : les obligations d'usage individuelles, le système de supervision et de contrôle, les modes de communication et d'organisation interne. Nous ne nous intéresserons pas à la reconnaissance de la part de l'État, puisque les coopératives sociales ont été créées par le gouvernement en place, elles sont donc naturellement légitimées.

- Les obligations individuelles : Ce qui nous intéresse d'étudier ici est le compromis qu'engage le membre associé lors de son entrée dans la coopérative, mais aussi quelles sont ses obligations et s'il existe une typologie d'incitation sélective (positive ou négative).

- Le système de supervision et de contrôle : Ce champ d'analyse est un de ceux qui concentreront le plus notre attention. Nous tenterons de comprendre de quelle manière sont construites les règles qui régissent le fonctionnement interne de la coopérative. Ce qui nous intéresse aussi est de savoir si ces règles ont été construites collectivement et le niveau d'implication de chacun des membres dans cette construction. Concernant les sanctions lorsque des comportements nuisent au bon fonctionnement de la coopérative, il sera intéressant de voir comment elles ont été décidées, comment elles sont appliquées et par qui. Il sera intéressant de voir qui est en charge de la supervision des tâches à réaliser pour que la coopérative fonctionne et comment il est choisi.

- Les modes de communication et d'organisation interne : l'objectif sera de mettre en lumière les modes de communication qui sont mis en place, les espaces dédiés à cette communication et le niveau de participation des différents membres de la coopérative. Nous verrons aussi les différents niveaux d'organisation, et comment ils ont été pensés et construits.

Après identification, d'après ce cadre théorique, des variables d'analyse intervenant dans la gestion du bien commun, nous allons les croiser avec les observations de terrain. Ceci permettra de discerner quels sont les types de pratiques dans ces coopératives et de mettre en avant les comportements bénéfiques ou pas au sein des coopératives.

## Partie 3 – Méthodologie

### 3.1 Définition du périmètre d'étude

Le choix du terrain d'analyse pour répondre à la problématique « Comment favoriser une gestion durable et responsable du bien commun au sein des coopératives sociales uruguayennes » s'est naturellement porté sur les coopératives sociales pour plusieurs raisons. Tout d'abord de par le stage que j'ai réalisé, qui m'a donné un accès direct aux coopératives sociales, mais m'a aussi permis de connaître des personnes très en lien avec ce secteur.

Le choix de l'analyse de la gestion du bien commun à travers les coopératives sociales m'a paru pertinent, car elles concentrent plusieurs caractéristiques qui se prêtent à cette étude. Ce sont des projets collectifs, régis par des règles formelles, mais aussi d'autres, informelles, qui rentrent en compte dans la gestion du bien commun. Elles ont aussi des typologies, des membres, et des fonctionnements différents qui influencent cette gestion. C'est justement ces variations au sein des coopératives qui nous permettront de faire ressortir les bonnes et les mauvaises pratiques.

Le choix s'est porté sur cinq coopératives aux profils différents. Certaines sont en bonne santé économique, d'autres moins bonne. Certaines ont une gestion sociale interne basée sur le fonctionnement type proposé par le MIDES, d'autres ont des modes de fonctionnement plus innovants qu'ils ont su adapter au fur et à mesure de leur développement. La composition des coopératives évolue aussi, certaines ont un nombre important de membres, d'autres des effectifs plus réduits. La provenance des membres varie aussi, certains se connaissaient avant de créer la coopérative parce qu'ils proviennent du même quartier ou encore de la même famille, alors que dans d'autres cas ils ne se connaissaient pas avant. Enfin, certaines ont su diversifier leur clientèle alors que d'autres restent très dépendantes d'un ou deux clients, la plupart du temps publics.

Les 5 coopératives choisies sont :

- **CONSTRUCCOOP** : 6 membres associés, coopérative de construction et d'entretien qui travaille dans un centre psychiatrique de Montevideo.
- **SEMAGE** : 22 membres associés et 6 membres salariés, service de nettoyage pour la communauté de commune de Canelones (au nord de Montevideo)

- **SERVICOOP** : 17 membres associés et 5 membres salariés, service d'entretien et de construction pour ANCAP (entreprise publique pétrolière)
- **CONSTRUIR PINTANDO** : 24 membres associés et 7 membres salariés, service d'entretien et de construction à l'Hôpital Pereira Rossel (Montevideo) et service de nettoyage dans 3 écoles primaires de Montevideo dans le quartier du Prado.
- **COOMI** : 27 membres associés, Service d'entretien et construction pour le MIDES et Clients privés, et entretien et pose de climatisation pour le MIDES et Clients privés

En parallèle, j'ai décidé de m'appuyer sur la vision de professionnels en contact avec les coopératives sociales. J'ai interviewé deux accompagnateurs de l'ONG EL ABROJO dans laquelle j'ai réalisé mon stage et qui est en contact constant avec les coopérateurs. J'ai aussi rencontré un universitaire de l'Université de la República de Montevideo, en charge de l'extension<sup>42</sup> sur les coopératives.

J'ai défini ce périmètre d'action en fonction des moyens que j'avais à disposition, mais j'ai aussi tenté de rester cohérent dans la typologie de coopératives choisie afin que leurs analyses soient pertinentes.

### **3.2 Quelle méthode de recueil des informations**

Comme dit précédemment, j'ai pu recueillir des informations auprès de divers interlocuteurs. Le choix du type d'entretien s'est porté vers les entretiens semi-directifs, ce choix fut motivé afin de pouvoir orienter les questions tout en laissant une part de spontanéité à l'interviewé.

#### Méthodologie utilisée avec les coopératives :

J'ai pu rencontrer cinq coopératives lors de l'étude de terrain, chacune de ces rencontres s'est faite avec soit un membre du conseil de direction, soit un membre du conseil fiscal, certains entretiens étaient collectifs, d'autres individuels. Dans tous les cas c'était une ou des personnes qui avaient au moins deux ans d'ancienneté dans les coopératives. L'objectif de ces rencontres était d'échanger sur les trois champs qui interviennent dans la dynamique collective des coopératives sociales : les obligations d'usage individuelles, le système de supervision et de contrôle, les modes de communication et d'organisation interne. Les

---

<sup>42</sup> Une extension universitaire en Uruguay est une branche de l'université qui travaille en lien direct avec le terrain, dans ce cas les coopératives, pour tenter de répondre à certaines de leurs problématiques en s'appuyant sur la théorie.



entretiens durèrent entre une heure et une heure et demie et étaient réalisés la plupart du temps sur les lieux de travail des coopérateurs.

En parallèle de ces rencontres formelles et organisées, j'ai pu nourrir ma réflexion à travers de nombreuses observations. Lors de mon stage, j'ai eu l'occasion d'accompagner des accompagnateurs de l'ONG EL ABROJO à de nombreux rendez-vous. J'ai pu aussi échanger à de nombreuses reprises avec des membres de coopératives diverses et variées, ceci en gardant toujours dans un coin de ma tête la problématique de ce travail.

#### Méthodologie utilisée avec les accompagnateurs d'EL ABROJO :

J'ai réalisé des entretiens avec deux accompagnateurs d'EL ABROJO qui étaient eux-mêmes en charge des coopératives interviewés. Les questions portaient sur les mêmes champs cités précédemment. L'objectif était surtout d'avoir un avis extérieur sur les informations récoltées lors des entretiens avec les coopératives, réalisés précédemment. Par ailleurs, étant donné la proximité que je pouvais avoir ces accompagnateurs lors de mon stage, j'ai eu de nombreux échanges informels qui m'ont permis de compléter mes connaissances sur le sujet.

#### Méthodologie utilisée avec le professeur d'université.

J'ai eu l'occasion de le rencontrer au début de mon stage. L'objectif de ce rendez-vous était surtout de connaître le contexte et les particularités des coopératives sociales par rapport aux autres typologies de coopérative. Les thèmes abordés avec les coopératives sociales et les accompagnateurs ont aussi été abordés de manière moins approfondie. L'objectif de cette rencontre était d'avoir une approche plus théorique sur les coopératives et moins influencée par le terrain.

### 3.3 Étude de cas de cinq coopératives sociales

Le tableau ci-dessous présente le croisement des informations récoltées lors de l'étude de terrain avec les champs d'analyse issus de l'étude théorique. L'objectif est de mettre en avant les pratiques, bonnes ou mauvaises, qu'ont développées au fur et à mesure de leur existence les cinq coopératives étudiées. Nous rappelons les champs d'analyse :

1. Obligation individuelle
  - 1.1. Obligation individuelle
  - 1.2. Incitation sélective
2. Le système de supervision et de contrôle
  - 2.1. Mode de construction des règles
  - 2.2. Modalités de sanction et d'application
  - 2.3. Mode de supervision et construction de la supervision
3. Les modes de communication et d'organisation interne
  - 3.1. Mode de communication et espaces dédiés
  - 3.2. Niveau d'organisation

Les pratiques précédées d'un (\*) astérisque, sont des pratiques obligatoires à mettre en place selon le droit du travail et coopératif et qui doivent être appliquées à toutes les coopératives sociales. Ceci permettra de mettre en valeur les incitatifs innovants de la part des coopérateurs (qu'elles soient bons ou mauvais).

COOMI : (CI) / CONSTRUCCOOP : (CC) / CONSTRUIR PINTANDO : (CP) /  
SERVICOPP : (SC) / SEMAGE : (SA)

Champs d'analyse	Pratiques positives <sup>43</sup>	Pratiques négatives <sup>44</sup>
	1. Obligation individuelle	
1.1. Obligation individuelle	- (*) participation financière au capital de la coopérative - (CI) système de tutorat obligatoire entre anciens et nouveaux arrivants avec un double objectif : sécuriser les	(*) possibilité de retirer ses fonds et de quitter la coopérative à n'importe quel moment.

<sup>43</sup> Qui favorise une bonne gestion du bien commun

<sup>44</sup> Qui ne favorise pas une bonne gestion du bien commun

	<p>premiers jours de travail, mais aussi transmettre les valeurs coopératives.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (CC) Obligation de participer à un moment à un des organes de décision de la coopérative (CD, CF ou CE)</li> <li>- (SA) Obligation d'être présent lors des AG.</li> </ul>	
1.2. Incitation sélective	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (CI) possibilité d'avoir accès à des formations professionnalisantes financées par les excédents de la coopérative.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (SC, CP.) les heures non travaillées sont quand même payées, car l'absence n'est pas déclarée au client</li> </ul>
2. Le système de supervision et de contrôle		
2.1 Mode de construction des règles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (CI, CC) le règlement intérieur est construit collectivement, et est remis en question chaque année, lors de l'AG.</li> <li>- (CI, CC) les statuts types sont adaptés aux besoins de la coopérative et cela de manière concertée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (CP, SC) le règlement intérieur est le même que celui de l'endroit où on travaille, le même que celui de leur client.</li> <li>- (SA, SC, CP) les statuts de la coopérative adoptés sont les statuts types et n'ont pas été revisités.</li> <li>- (CP) les règles évoluent suite à des situations problématiques, pas d'anticipation.</li> </ul>
2.2 Modalités de sanction et d'application	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (CI, CC) les sanctions sont définies collectivement lors de la construction du règlement intérieur.</li> <li>- (CI) un comité spécifique est mis en place pour le suivi de l'application des sanctions, prenant en compte l'historique des sanctions déjà exécuté.</li> <li>- (CI, CC, SA) le conseil fiscal peut recevoir des plaintes de la part de membres s'ils trouvent que le système de sanction n'est pas adéquat, ou qu'une sanction n'est pas adaptée à la faute.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (CP, SC) Les sanctions diffèrent entre les membres pour des fautes similaires.</li> <li>- (CP, SC) certaines fautes ne sont même pas sanctionnées et sont même occultées.</li> <li>- (CP) Certaines personnes (avec beaucoup d'ancienneté) ont des privilèges vis-à-vis du règlement intérieur et des obligations de travail</li> </ul>

2.3 Mode de supervision et construction de la supervision	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (CI) un membre du conseil fiscal est présent à toutes les commissions de la coopérative.</li> <li>- (CC, SA) le responsable d'équipe est élu par son équipe de travail et change tous les ans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (CP, SC) le conseil fiscal n'est pas présent et présente des dysfonctionnements.</li> <li>- (CP) le responsable d'équipe est quasiment imposé et indélogeable car il détient des informations non partagées ; il est peu légitime auprès de ses camarades.</li> </ul>
3. Mode de communication et d'organisation interne		
3.1 Mode de communication et espace dédiés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (CI) chaque membre participe de manière obligatoire à une des commissions de la coopérative, ceci en dehors du temps de travail opérationnel.</li> <li>- (SA) en dehors de l'AG obligatoire, tous les membres de la coopérative se regroupent une fois par trimestre avec des ordres du jour variés</li> <li>- (CC) l'équipe est réduite, les temps d'échange sont facilités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (SC, CP) les livres qui relatent les échanges officiels ne sont pas mis à jour et l'on ne peut pas s'en servir de manière fiable.</li> <li>- (CP) la coopérative travaille sur deux lieux distants et il n'y a aucun moment où ils se rassemblent, à part les AG.</li> </ul>
3.2 Niveau d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (CI) la coopérative est organisée de telle sorte que pour chaque décision à prendre, une commission est mise en place, et gère un aspect de la coopérative (achat, devis, direction, fiscal, développement commercial, etc..). De plus, chaque membre est obligé de participer à au moins une commission.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (SC, CP, SA) le conseil de direction centralise toutes les prises de décisions.</li> </ul>

## Partie 4 – Analyse

Suite aux observations récoltées sur le terrain et exposées précédemment, nous proposerons une analyse de ces informations afin d'identifier les bonnes pratiques qui favorisent la gestion durable et responsable du bien commun au sein des coopératives sociales.

### **4.1 Des modes d'organisation et des méthodologies de travail différentes entre les coopératives**

Ce qui ressort en premier de ces observations c'est que les modes d'organisation et les méthodologies de travail varient fortement. Et ces modes de fonctionnement ont des répercussions sur la dynamique collective de la coopérative.

Les deux coopératives qui sont le plus souvent citées dans les « bonnes pratiques » sont COOMI et CONSTRUCCOOP. Or, des coopératives étudiées ce sont aussi celles qui présentent le meilleur bilan financier, qui ont les réserves de trésorerie les plus fournies, mais aussi le moins de turnover au sein de leur effectif et le moins de conflits<sup>45</sup>. Au contraire, celles citées le plus souvent dans les « mauvaises pratiques », SERVICOOOP et CONSTRUIR PINTANDO, sont celles qui cumulent le plus de difficultés qui mettent en péril l'existence à moyen terme de la coopérative. Ce qui démontre clairement que la dynamique collective a un impact direct sur les résultats et les performances de l'entreprise. Cet impact est la conséquence d'une bonne ou mauvaise gestion du bien commun : la capacité à concevoir et à faire vivre la ressource qu'il représente collectivement. Mais pour parvenir à mettre en place ces bonnes pratiques, il est important de réfléchir à des modes d'organisations innovants, et adapter le fonctionnement de la coopérative à ses besoins.

*« COOMI existe depuis 6 ans, maintenant ça va, on fonctionne bien, mais on a mis du temps à trouver la bonne formule, la bonne organisation. Ça doit faire un peu plus de deux ans que l'on est stable »* Président de COOMI.

D'autres critères, d'ordre périphérique, peuvent aussi entrer en compte dans la gestion du bien commun de la coopérative. Par exemple la taille du groupe, nous avons vu précédemment que pour Mancur Olson, un groupe de taille restreint diminue le risque de passager clandestin.

---

<sup>45</sup> Retard, conflits entre les membres associés et le conseil de direction, problème relationnel avec les clients, détournement de fonds, Absence, arrêt maladies, etc..

Dans le cas de CONSTRUCOOP, leur petit effectif est un avantage qu'ils souhaitent conserver, même si cela implique de mettre un frein au développement de la coopérative.

*« On a eu l'occasion d'accroître notre effectif, d'augmenter notre chiffre d'affaires, mais on préfère rester comme on est, en petit groupe, c'est plus facile d'échanger dans ces conditions, c'est ce qui fait notre force »* Trésorier de CONSTRUCOOP.

Chez SERVICOOOP, l'augmentation de coopérateurs a été mal gérée et a généré des problèmes qui ont eu par la suite des répercussions sur le bon fonctionnement de la dynamique collective.

*« Il y a de ça deux ans, on a décroché un nouveau contrat chez ANCAP<sup>46</sup> et on a doublé nos membres en très peu de temps. C'est à partir de là que les problèmes ont commencé, on n'a pas su gérer ces nouvelles intégrations, des clans se sont formés et on a perdu l'unité de la coopérative et ça a eu des répercussions directes sur la qualité de notre travail. Le client s'est plaint et on a failli perdre ce contrat »* Président de SERVICOOOP.

Bien qu'important, le facteur taille n'est pas le seul qui influence la gestion du bien commun et les effectifs des coopératives sont amenés à évoluer au fur et à mesure de leur développement. Il est maîtrisable et nécessaire pour faire grandir la coopérative dans certains cas, mais il ne conditionne pas une bonne ou une mauvaise dynamique collective. Cependant, d'autres facteurs moins aléatoires ont une influence directe, comme nous verrons ci-dessous.

## **4.2 Comprendre que l'intérêt personnel passe par une bonne dynamique collective**

Certaines coopératives sociales ont un turnover important, les entrées et sorties sont fréquentes, ce qui peut affecter le bon fonctionnement de la coopérative. Ce turnover s'explique par plusieurs raisons. Les abandons peuvent être dus à une opportunité d'emploi plus intéressante, une non-adéquation avec le poste occupé, ou encore un différend avec le fonctionnement propre de la coopérative. Bien qu'inévitable, le turnover peut être maîtrisé, il peut être le reflet d'une incompréhension du fonctionnement collectif de la coopérative et de l'implication personnelle que demande cette gestion collective.

---

<sup>46</sup> Entreprise nationale uruguayenne de combustible et de pétrochimie.

*« Quand une nouvelle personne arrive chez SEMAGE, on prend le temps de lui expliquer qu'ici elle n'est pas une simple employée, qu'elle doit s'impliquer dans la vie de la coopérative, mais surtout qu'elle ne voie pas ça comme une tâche supplémentaire, mais plutôt une chance »* Présidente SEMAGE.

L'intégration d'un nouveau membre au sein de la coopérative est une étape importante pour ne pas déséquilibrer la dynamique collective. Il doit permettre de faire naître le sentiment d'appartenance de la part du nouveau coopérateur afin qu'il adhère au projet collectif. Le mouvement coopératif repose sur des valeurs et des principes qui doivent faciliter la dynamique collective, c'est un outil essentiel pour la compréhension des obligations qui s'imposent aux nouveaux arrivants. Mais pour faciliter cette compréhension, il est important que ces informations soient transmises et expliquées par les autres membres de la coopérative.

*« On a mis en place un système de tutorat pour les nouveaux, ça permet de les accompagner sur le démarrage de leur poste de travail. Mais surtout ça permet aux anciens de transmettre les valeurs coopératives qui sont la base de notre fonctionnement »* président de COOMI.

Enfin, il est important que les nouveaux entrants comprennent que leur intérêt personnel est lié à l'intérêt collectif. Qu'il peut obtenir des bénéfices pour sa vie personnelle à travers le collectif! Tout d'abord en comprenant que les ressources qu'il tire de son travail ne pourront être obtenues que si ces ressources sont générées collectivement. Mais aussi en pouvant bénéficier d'avantages personnels, proportionnels à son niveau d'engagement. Il peut être intéressant pour les coopératives sociales de mettre en place des plans d'aide aux dépenses de santé, en utilisant les bénéfices générés pendant l'année. En effet les personnes qui intègrent les coopératives sociales n'ont souvent pas les moyens d'accéder à des mutuelles privées. Par ailleurs, ils sont souvent dépourvus de qualification, un système de formations leur permettant de valider les compétences acquises est un plus pour le développement personnel.

*« On est tous des autodidactes ici, on sait tout faire, mais on a aussi décidé de se former. La coopérative nous sert à ça aussi, à avancer dans notre parcours personnel et professionnel »* Trésorier de CONSTRUCOOP.

Ce mécanisme de formation ou la mise en place d'une couverture maladie à laquelle il n'aurait pas eu accès<sup>47</sup> dans une entreprise dite classique, peuvent fonctionner comme des

---

<sup>47</sup> En Uruguay, l'employeur ne fournit que très peu souvent une couverture maladie complémentaire, en particulier pour les métiers peu qualifiés.

incitations sélectives. Le salarié peut bénéficier d'un avantage personnel, mais à condition que sa participation à l'intérêt collectif soit validée, d'où l'importance de la construction et la mise en place de règles.

### **4.3 La construction des règles et leur application, l'affaire de tous.**

Un des éléments centraux dans la bonne gestion collective du bien commun au sein des coopératives sociales, est l'implication des membres dans la construction de la règle, des sanctions et de leurs applications.

Statutairement, toutes les coopératives sont obligées de se doter d'un règlement intérieur qui régit le fonctionnement et les règles de conduite entre les membres. Néanmoins, on a pu observer de grandes variations sur la façon d'adopter et d'adapter le règlement intérieur. Chez CONSTRUIR PINTANDO le règlement inférieur est largement inspiré de celui mis en place dans les lieux où travaille la coopérative (écoles et hôpital). Il n'y a pas eu d'effort de construction de règles et de sanctions adaptées aux réalités de la coopérative. Or, lorsque des tensions apparaissent, ce document qui est censé pouvoir aider à gérer ce type de situation n'est pas légitime aux yeux des coopérateurs. Ce qui a pour conséquence de faire appel à des solutions extérieures de résolution des conflits, dans le cas de CONSTRUIR PINTANDO les prud'hommes.

*« On a eu un conflit avec une ex- membre, on n'a pas su s'entendre et ça a fini au tribunal. La coopérative a perdu beaucoup d'argent dans l'histoire. Depuis on est en train de retravailler notre règlement intérieur. Et en plus de l'argent, ça a beaucoup affecté le groupe ».*  
Trésorière CONSTRUIR PINTANDO.

À l'opposé, COMMI révisé chaque année le règlement intérieur et a mis en place une commission spécifique sur les règles et les sanctions de la coopérative. Chaque fois qu'il y a un conflit ou des tensions au sein de la coopérative, la commission se réunit pour prendre une décision. Cependant, ces décisions sont directement en application du règlement intérieur validé chaque année en AG. En outre, la commission est indépendante du conseil de direction et un membre du conseil fiscal est présent pour contrôler que le processus de sanction soit respecté. Ce processus de construction de la règle et d'application des sanctions a été mis en place il y a un peu plus de deux ans, et depuis ce moment tous les conflits ont pu être gérés en interne, il n'y a eu aucun départ conflictuel de la coopérative.



Suite à la construction des règles, il est important de rester vigilant sur l'application de celles-ci. En effet, si aucun processus n'est créé pour vérifier que les sanctions sont appliquées, cela risque de favoriser les comportements nuisibles au bon fonctionnement de la coopérative. De surcroît, il est essentiel que les sanctions soient appliquées de manière égalitaire y qu'il n'y ait pas favoritisme entre les membres. En effet dans certaines coopératives, des membres ont des liens en dehors du cadre professionnel (familial, amical), ce qui peut parfois entraîner un certain laxisme quant à l'application des sanctions, et par conséquent un déséquilibre entre les membres. Il existe aussi des situations où les sanctions ne sont pas du tout appliquées, notamment lorsque le règlement n'a pas été co-construit, ce qui se ressent directement sur la qualité du travail de la coopérative et compromet son avenir.

*« Honnêtement, au début chacun faisait ce qu'il voulait, ça allait parce que le client ne s'en rendait pas compte et qu'on était payés pareil, mais avec le temps ça c'est ressenti sur la qualité de notre travail et ça a commencé à chauffer, depuis on est beaucoup plus rigoureux »*  
Président de SERVICOOOP.

COOMI propose un système de contrôle et de supervision innovant, il possède un conseil fiscal doté de cinq à sept membres. Ceci permet qu'un membre du conseil fiscal soit présent lorsque chacune des autres commissions se réunit, avec un rôle d'observateur. Ce qui permet de garantir la supervision des chacun des champs d'action stratégiques de la coopérative et de contrôler que l'intérêt collectif soit préservé.

Cette partie avait pour objectif de démontrer l'importance de la construction des règles et de la vigilance nécessaire pour qu'elles soient appliquées. Mais comme l'a dit Ostrom précédemment, ce qui est le plus important ce n'est pas tant la règle en elle-même, mais l'implication des membres dans sa construction et dans son application. En effet cela permet de réguler l'action individuelle de chacun afin qu'elle puisse bénéficier à l'intérêt collectif. Néanmoins pour mettre en place ces règles il est important de créer des espaces de communication directe.

#### 4.4 La construction d'espaces de communication directe, une nécessité

Afin de pouvoir mettre en place les bonnes pratiques énoncées précédemment, il est essentiel pour le coopérateur de mettre en place des moments d'échanges et de communication formels. Ces espaces permettent une répartition égale de l'information pour tous les membres de la coopérative. Ce qui permet de créer d'une certaine manière une conscience collective de la coopérative, et renforce l'implication des membres dans la dynamique collective. Cela permet à tout le monde de se rendre compte des nécessités de la coopérative et que c'est collectivement qu'ils pourront trouver les solutions.

On se rend compte que c'est dans les coopératives où peu d'espace de discussions et d'échanges ont été créés que l'on rencontre le plus grand nombre de difficultés. Chez CONSTRUIR PINTANDO, la coopérative travaille sur deux lieux éloignés géographiquement, et aucune rencontre n'est organisée mis à part lors des AG. Ce qui à tendance à générer une information incomplète et surtout une asymétrie d'informations entre les membres. Ce qui par exemple retire de la légitimité aux décisions prises en conseil de direction, puisque tous ses membres travaillent sur le même lieu.

*« Des fois on prend des décisions, et quand ils l'apprennent à l'hôpital<sup>48</sup> ça jase, ils disent que l'on prend des décisions sans les consulter. Du coup eux de leur côté ils font les choses comme ils veulent, sans nous consulter non plus »* Trésorière CONSTRUIR PINTANDO.

La coopérative SEMAGE a elle aussi de nombreux lieux de travail différents, cependant pour conserver une certaine unité entre les membres de la coopérative, elle organise des réunions tous les trimestres autour d'un repas. Ceci afin de transmettre les informations à l'ensemble du groupe, mais aussi créer du lien entre les membres qui ne se côtoient pas sur leur lieu de travail.

Chez COOMI, il existe aussi de nombreux espaces de discussion, bien que les lieux d'intervention de la coopérative soient éparpillés dans différentes zones de Montevideo.

*« Il y deux ans on a pris un local, ça nous a permis d'y mettre un atelier dont on avait besoin, mais ça nous laisse aussi un espace pour nous retrouver de temps en temps après le travail et discuter en buvant du maté »* président de COOMI.

---

<sup>48</sup> Les membres du conseil de direction travail dans une école primaire et l'autre partie de la coopérative dans un hôpital

De plus, chez COOMI chaque membre doit participer à une des commissions mises en place pour gérer un aspect de la coopérative (achat, devis, direction, fiscal, développement commercial, etc..). Cette organisation a plusieurs avantages, elle permet que chaque membre participe activement à la vie de la coopérative en évitant les attitudes de type passager clandestin et permet d'ouvrir de nombreux espaces de discussion. Encore, cela évite de centraliser les prises de décision à un seul niveau, le conseil de direction.

Suite à cette analyse, on se rend compte que chaque coopérative développe des modes d'organisation propres qui ont un impact positif ou négatif sur la dynamique collective et sur la gestion du bien, la ressource qu'ils représentent collectivement. Néanmoins, pour celles qui rencontrent le plus de difficultés, il résulte parfois difficile d'arriver à prendre du recul sur leurs propres pratiques. Il serait donc intéressant de mettre en place un dispositif qui leur permettrait de découvrir d'autres expériences coopératives qui ont su modifier leurs pratiques et démêler des situations problématiques.

## **Partie 5 – Projet - Création et mise en place d’une plateforme d’échange de pratiques entre les coopératives sociales uruguayennes.**

L’objectif de cette partie est de proposer un projet opérationnel, réalisable et réaliste, qui nous permettra de répondre en partie au problème posé précédemment : « Comment favoriser une gestion durable et responsable du bien commun au sein des coopératives sociales ».

Le projet proposé est : **Une plateforme interactive qui permettra les échanges de pratiques et le transfert de connaissances entre les coopératives sociales de la région de Montevideo.**

Pour la présentation opérationnelle de ce projet, nous commencerons par un diagnostic fortement inspiré de l’analyse et de l’étude de terrain présentée précédemment. Ensuite, nous présenterons les objectifs généraux et spécifiques du projet et les différentes étapes de sa mise en œuvre. Puis les moyens nécessaires pour la réalisation de ce projet. Nous terminerons en présentant les partenaires du projet, ses financeurs potentiels ainsi qu’un budget sur deux ans.

### **5.1 Le diagnostic**

Au fur et à mesure de l’étude réalisée précédemment, nous nous sommes rendu compte qu’il existait une multitude de pratiques différentes au sein des coopératives sociales pour animer et faire vivre leur dynamique collective. Le tout avec des degrés d’innovation et d’efficacité différents et des résultats positifs et négatifs sur la bonne gestion du bien commun. Cependant, nous nous sommes aussi rendu compte qu’il n’existe pas un modèle dominant répliquable, puisque chaque coopérative a ses spécificités et qu’une méthode qui fonctionne chez l’une ne fonctionnera pas forcément chez une autre coopérative. Il est donc difficile de produire un guide des bonnes pratiques pour favoriser la gestion durable et responsable du bien commun au sein des coopératives sociales.

Encore, les coopératives sociales bénéficient d’un appui technique fourni par des ONG uruguayennes sur l’aspect économique et social de leur gestion, totalement financé et pris en charge par le MIDES. Bien qu’essentiel, cet appui technique a ses limites. Les ONG ne peuvent pas s’ingérer dans la vie des coopératives et peuvent être perçues comme une sorte de contrôle. En fait, bien que destiné à appuyer et sécuriser leur parcours cet accompagnement est obligatoire, et certaines coopératives ont plutôt tendance à le subir et à ne pas en

comprendre l'utilité. Étant donné que les accompagnateurs des ONG ne gèrent pas de coopératives au jour le jour et ne font que les accompagner, certaines coopératives sociales ont tendance à penser qu'il y a des réalités qu'ils ne peuvent pas réellement comprendre, et par conséquent ne font pas évoluer leurs pratiques même si cela leur a été conseillé. C'est notamment sur cet aspect que le transfert et l'échange d'expérience entre pairs prend tout son sens. Cela permettrait de rendre légitimes certains conseils, et ainsi de faire évoluer les pratiques.

Aussi, il est parfois difficile pour les coopératives de prendre du recul sur leurs pratiques. Elles sont la plupart du temps dans une gestion des nécessités dans l'urgence et n'ont pas le temps de prendre le recul nécessaire. Pour le moment les seuls espaces où elles peuvent prendre ce temps, c'est lors des formations proposées par les ONG en charge de leur accompagnement. Néanmoins, ces formations restent sur le même modèle vertical descendant, formateurs/personnes formées, d'où l'intérêt de mettre en place une méthode alternative.

En juin 2016, une rencontre a été organisée par le MIDES entre les coopératives sociales de la région de Montevideo. L'objectif de cette rencontre était de mettre en avant la place et le poids des coopératives sociales dans le contexte économique et social de l'Uruguay. C'était aussi l'occasion de réfléchir collectivement aux moyens de renforcer les liens entre les différentes coopératives. L'idée de créer une fédération propre aux coopératives sociales a été émise, ou alors de se rattacher à la FCPU, la fédération des coopératives de production. Un autre souhait était de générer plus d'espace d'échanges entre les coopératives, afin de faciliter et d'augmenter le flux d'informations.

Au fur et à mesure de nombreuses discussions avec les coopératives sociales, il est ressorti aussi l'envie de pouvoir soit recevoir soit transmettre des connaissances, des compétences ou des modes organisation innovants. Toutefois ressortait aussi la difficulté à pouvoir mettre en place ce type d'initiative. Soit par manque de temps, soit parce qu'il était difficile de faire le lien entre les coopératives qui souhaitent partager leurs connaissances et celles qui ont besoin de faire évoluer leurs connaissances. Tenant compte aussi de la multiplicité de thèmes et de problématiques auxquels sont confrontées les coopératives il est parfois difficile de mettre en face deux organisations qui souhaitent échanger sur les mêmes thèmes.

Un autre facteur qui rentre en compte dans la faisabilité de ce projet, ce sont les principes coopératifs et notamment le sixième principe, « la coopération entre coopératives ». Sur le

marché capitaliste classique, le fait de venir en appui à un concurrent pourrait être un frein au projet. Alors que dans le secteur coopératif ce principe fait partie de leur ADN, ce qui se manifeste dans le comportement des membres des coopératives, plutôt enclins à ce genre de pratiques.

Pour conclure ce diagnostic, plusieurs facteurs sont encourageants pour mettre en place une plateforme d'échange de pratiques entre les coopératives :

- Un besoin non couvert : faciliter l'échange et le transfert de connaissance entre les coopératives.
- De nombreux incitatifs innovants sur la façon de conserver une bonne dynamique collective dans différentes coopératives.
- Pas de dispositif d'accompagnement par les pairs existant en Uruguay.
- Une volonté collective de favoriser le lien entre les coopératives.
- Un principe de coopération entre les coopératives ancré dans leurs valeurs

## **5.2 Présentation du projet et de ses objectifs**

Le projet de mise en place et de développement d'une plateforme interactive d'échange de pratiques entre les coopératives sociales se matérialisera à travers un site internet. Ce site internet répertoriera les différentes initiatives existantes au sein des coopératives sociales. Ces initiatives seront présentées à travers de petits reportages écrits ou des vidéos explicatives. En plus de ces présentations, la coopérative qui présente l'initiative pourra proposer différents modes de transmission des connaissances et des compétences. A savoir :

- Un simple échange téléphonique ou par Skype.
- Une rencontre organisée
- La participation à certaines instances de la coopérative
- Une immersion d'un jour ou plus au sein de la coopérative
- La mise en place d'un système de tutorat ou de mentoring

Les initiatives seront regroupées sous différentes thématiques, par exemple la gouvernance ou l'organisation interne. Ces thèmes sont à définir en fonction des initiatives collectées.

### Les objectifs du projet :

**Objectif général :** Favoriser une gestion durable et responsable du bien commun au sein des coopératives sociales uruguayennes.

Afin de tenter de remplir l'objectif général, nous déclinons le projet en trois objectifs spécifiques.

**Objectif spécifique 1 :** Diffuser et transférer des bonnes pratiques au sein des coopératives sociales uruguayennes.

**Objectif spécifique 2 :** Renforcer la cohésion entre les coopératives sociales.

**Objectif spécifique 3 :** Participer à la sécurisation du parcours des coopératives sociales grâce à l'acquisition de compétences complémentaires.

**Potentiel du projet et objectifs chiffrés :** Il y a à l'heure actuelle 162 coopératives sociales actives dans la région de Montevideo, le potentiel maximal de rencontre et d'échange possible (si toutes les coopératives se rencontrent) est de 26 082 échanges.

L'objectif pour la première année est : générer 100 rencontres et échanges de pratiques, environ deux par semaine.

L'objectif pour la seconde année est : générer 300 rencontres, environ une par jour.

### **5.3 Les étapes du projet**

Afin de mettre en place et de développer ce projet de plateforme interactive, il faudra plusieurs étapes. La phase d'étude débutera en octobre 2016, pour un lancement estimé de la plateforme en février 2017 (voir annexe 3).

#### 1<sup>ère</sup> étape : Une étude de faisabilité approfondie.

Cette première étape servira à approfondir les premiers besoins répertoriés à travers un diagnostic plus précis que celui établi à ce jour. Afin de réaliser cette étude, le chargé de projet devra aller à la rencontre des coopératives afin de comprendre l'utilisation qu'ils souhaitent faire de cet outil. Ces rencontres permettront aussi de confirmer l'intérêt autour de ce projet, mais aussi la volonté des coopératives d'y participer.

Suite à ces rencontres, un projet plus complet sera rédigé afin de le présenter aux partenaires potentiels. Cette rencontre avec les partenaires permettra de valider définitivement le projet et passer à sa phase opérationnelle.

#### 2ème étape : Répertoire et mettre en forme les initiatives.

Dès lors que le projet est validé, il sera temps de répertorier les initiatives est de les mettre sous forme de petit reportage écrit ou vidéo. Afin d'entrer en contact avec les coopératives, le chargé de projet pourra s'appuyer sur l'aide des ONG en charge de l'accompagnement des coopératives. Cela permettra de cibler des initiatives intéressantes et innovantes et de faciliter la prise de contact.

#### 3ème étape : Création de la plateforme d'échange.

À l'aide d'un webdesigner la plateforme sera créée, et le contenu récolté lors des premières rencontres servira à alimenter le site. Le site sera construit afin que le chargé de projet puisse l'alimenter facilement en contenus divers sans avoir besoin d'un webmaster.

#### 4ème étape : Conférence de présentation de la plateforme.

Cette étape est primordiale dans la réussite du projet, son objectif est de présenter la plateforme, son utilisation et ses avantages auprès des coopératives sociales, mais aussi des partenaires du projet. Cette date marquera le lancement opérationnel de la plateforme.

#### 5ème étape : Présentation individuelle de la plateforme auprès des coopératives et mise en place opérationnelle.

Afin de favoriser un lancement dynamique de la plateforme, le chargé de projet se rendra individuellement auprès d'un maximum de coopératives pour leur expliquer le fonctionnement et les avantages de la plateforme. En parallèle de cette tournée, le chargé de projet viendra en appui des premières rencontres organisées entre coopératives par le biais de la plateforme. Il se rendra disponible auprès des coopératives tout au long du projet pour faciliter les rencontres, notamment au niveau logistique (prêt de salle si besoin, solution de transport si besoin).

#### 6ème étape : Animation continue du dispositif.

Cette étape est continue tout au long du temps de vie de la plateforme. Le chargé de projet devra s'assurer que la plateforme fonctionne, mais aussi qu'elle est utilisée par les



coopérateurs. Il devra, à travers la production de contenu, alimenter au maximum les différentes rubriques du site, afin que l'offre d'échange et de transfert de connaissances soit la plus complète et attrayante possible. Il sera aussi en charge de la communication et de la promotion de la plateforme auprès des coopératives sociales, mais aussi des partenaires du projet.

#### 7ème étape : Création d'un groupe de travail sur l'évaluation.

Un groupe de travail composé de coopératives sociales et de partenaires institutionnels sera créé afin de faire l'évaluation de la plateforme, mais aussi des propositions d'évolution et d'amélioration de la plateforme. Ce groupe pourra s'apparenter au comité de pilotage du projet.

#### 8ème étape : Essaimage du projet

Suite aux premières évaluations et conclusions du comité de pilotage, si les retours sur le projet sont positifs, le projet sera essaimé sur les autres régions uruguayennes où des coopératives sociales sont présentes. Il suffira de dupliquer l'ingénierie et le processus de lancement mis en place, en l'adaptant à la nécessité du nouveau territoire.

### **5.4 Les Partenaires du projet**

Afin de mener à bien ce projet, il faudra s'appuyer sur différents types de partenaires.

#### Les partenaires bénéficiaires :

- Les coopératives sociales de la région de Montevideo. Bien qu'elles soient les bénéficiaires du projet, elles en sont aussi les partenaires. En effet ce sont elles qui permettront que la plateforme soit alimentée en contenus.

#### Les partenaires opérationnels :

- L'ONG EL ABROJO en charge de l'appui technique aux coopératives.

#### Les partenaires institutionnels :

- Le MIDES, c'est le financeur potentiel principal du projet. Il est en charge de la création, du suivi et de l'appui au développement des coopératives sociales.

- La Fédération des coopératives de production Uruguayenne (FCPU). Il serait très intéressant de les intégrer au projet, cette fédération a une aura forte dans le monde coopératif. D'ailleurs le concept de plateforme d'échange pourrait les intéresser pour l'appliquer par la suite à l'ensemble des coopératives de production rattachées à cette fédération. De surcroît ils ont aussi un outil de financement de projets qui pourrait venir financer le projet à son lancement, et de grands locaux avec des salles de réunion et de conférences à disposition dans le centre de Montevideo.

## 5.5 Les moyens nécessaires à la réalisation du projet

Afin de mettre en place le projet, les moyens humains et matériels sont les suivants :

- Un chargé de projet à temps plein
- Matériels vidéo et informatique pour alimenter le site web
- Un lieu de travail en Coworking dans le centre de Montevideo
- La création d'un site web

## 5.6 Financement et budget prévisionnel

Le financement du projet se déroulera en deux étapes :

1<sup>ère</sup> étape : le financement de l'investissement de départ

Pris en charge par le MIDES, cet investissement de départ est estimé à 550 000 pesos Uruguayens, soit 15 714 €.

<b>PLAN DE FINANCEMENT LANCEMENT</b>					
<b>Besoins</b>			<b>Ressources</b>		
	pesos UYU	Euros		pesos UYU	Euros
Création du site web	250000	7143	<b>Subvention d'investissement</b>		
création des supports de communication	120000	3429	MIDES	550000	15714
achat de materiel video	100000	2857			
Achat de materiels informatiques et logiciels spécialisés	80000	2286			
<b>total</b>	<b>550000</b>	<b>15714</b>	<b>total</b>	<b>550000</b>	<b>15714</b>

2<sup>ème</sup> étape : Le financement du fonctionnement de l'activité.

Ce financement sera pris en charge en grande partie par le MIDES, mais aussi par la FCPU, à travers leur fond de dotation aux projets. A noter qu'en année 2, les coopératives sociales participent au financement de la plateforme. En effet elles disposent de réserves plus ou moins importantes et pourraient donc, si elles le souhaitent, participer au financement de cette plateforme qui leur bénéficie directement.

Le coût de fonctionnement estimé pour la première année est de 896 200 pesos Uruguayen, soit 25 606€.

Le coût de fonctionnement estimé pour la deuxième année est de 932 400 pesos Uruguayen, soit 26 640€.

<b>BUDGET PREVISIONNEL</b>									
<b>Charges</b>					<b>produits</b>				
	année 1		année2			année 1		année2	
	pesos UYU	Euros	pesos UYU	Euros		pesos UYU	Euros	pesos UYU	Euros
<b>charges fixes</b>					<b>subvention de fonctionnement</b>		0		
loyers coworking	84000	2400	90000	2571	MIDES	700000	20000	750000	21429
téléphonie/internet	12000	343	13200	377	FCPU	196200	5606	100000	2857
webmaster	9600	274	9600	274	Coopertatives sociales			82400	2354
hebergement site web	6000	171	6000	171					
<b>charges variables</b>									
entretien materiel	3600	103	3600	103					
communication	24000	686	24000	686					
frais de déplacements	42000	1200	42000	1200					
frais de réceptions	55000	1571	24000	686					
<b>charge de personnel</b>									
chargé de projet	660000	18857	720000	20571					
<b>Total</b>	<b>896200</b>	<b>25606</b>	<b>932400</b>	<b>26640</b>	<b>Total</b>	<b>896200</b>	<b>25606</b>	<b>932400</b>	<b>26640</b>

Le montant estimé total du projet (investissement de départ + fonctionnement) pour deux ans est de **2 378 600 pesos uruguayen, soit 67 960€.**

## Partie 6 – Conclusion

L'objectif de ce mémoire professionnel de Master 2 en Ingénierie de projet avec l'Amérique latine était d'identifier une problématique, de l'analyser et de proposer un projet opérationnel qui répondrait en partie à la problématique posée.

La problématique autour de laquelle s'articule ce mémoire était « Comment favoriser une gestion durable et responsable du bien commun dans les coopératives sociales uruguayennes », en considérant que le bien commun c'est la capacité qu'ont les membres de la coopérative à faire vivre collectivement la ressource qu'ils représentent.

Afin de répondre à cette problématique, nous nous sommes dans un premier temps appuyés sur un cadre théorique traitant des conditions d'une bonne dynamique collective, et comment celle-ci influence la gestion du bien commun. Les principaux constats qui découlent de ce cadre théorique sont : la place importante de la règle pour régir cette dynamique collective mais surtout l'importance de l'implication des membres dans la construction de cette règle. Il en ressort aussi l'importance de la communication directe et le besoin de créer des espaces pour cette communication au sein des coopératives.

Ce cadre théorique nous a permis de construire une grille de lecture et d'analyser les rencontres effectuées avec cinq coopératives sociales de Montevideo, analyse centrée sur les aspects d'obligation individuelle, le système de supervision et de contrôle, et les modes d'organisation et de communication internes. Ce qui émane de cette analyse est une grande disparité de pratiques, certaines bonnes d'autres mauvaises, mais toutes influençant la dynamique collective au sein des coopératives. On s'est rendu compte que les coopératives qui faisaient le plus évoluer leurs organisations internes et qui étaient les plus innovantes sur les modes d'interaction et de participation internes avaient aussi les résultats les plus performants. Alors que dans le cas contraire, les coopératives qui ne s'étaient pas penchées sur leur mode d'organisation étaient celles que rencontraient le plus de difficultés.

À l'issue de cette analyse, on s'est rendu compte qu'il était difficile de faire ressortir une organisation standardisé type qui favoriserait la bonne gestion du bien commun, mais que c'était plutôt une multitude d'ajustements de l'organisation interne qui permettait cela. Un autre constat s'en dégage, c'est qu'il y avait un manque d'échange sur leurs pratiques entre les coopératives sociales elles-mêmes, alors qu'un réel besoin et une envie étaient présents.

Pour optimiser leur dynamique collective, la solution proposée est de favoriser le transfert de pratiques et de connaissances entre les coopératives sociales, autrement dit un accompagnement par les pairs, inexistant à ce jour.

Afin de matérialiser cette solution, nous avons proposé un projet de plateforme interactive qui répertorierait les initiatives d'organisation des coopératives sociales de Montevideo. Ceci afin de permettre aux coopératives qui sont intéressées par ces initiatives de rentrer en contact facilement avec ceux qui les ont mis en place, et de pouvoir ainsi échanger, apprendre et faire évoluer leurs propres pratiques.

L'intérêt de ce projet de plateforme d'échange de pratiques interactif est d'une part de diffuser des initiatives innovantes entre les coopératives et ainsi consolider leur organisation interne, et d'autre part de renforcer le lien entre les coopératives qui sont souvent isolées et peuvent se sentir démunies face à certaines situations. De plus, le fait que les coopératives puissent prendre contact entre elles directement, sans aide extérieure, est cohérent avec le principe d'autogestion ancré dans le mouvement coopératif.

En conclusion, on souhaite mettre en avant l'intérêt de l'étude de la dynamique collective. Effectivement, quelle que soit la nature et l'objectif du collectif, cette dynamique est un facteur déterminant à prendre en compte, c'est elle qui conditionnera la réussite du groupe. Pour cela il est fondamental de comprendre que l'intérêt collectif n'est pas qu'une somme des intérêts individuels, et qu'il est important de suivre certains principes éprouvés pour faire qu'une gestion durable et responsable du bien commun soit instaurée.

## Partie 7 – Bibliographie

### Articles:

CHEIKBOSSIAN G. (2015), « Dynamique de l'action collective, taille du groupe et degré de rivalité de la rente », Revue d'économie politique, Vol.125, p.145-169.

SILVA F., PÉREZ R. (2013), « Gestion des biens collectifs, capital social et auto-organisation : l'apport d'Elinor OSTROM à l'Economie sociale et solidaire », Management & Avenir, N°65, p.64-107.

BOISSIN O., CHARMETTANT H., JUBAN J., MAGNE N., RENOU Y. (2015), « Gouverner les SCOP comme un bien commun: une analyse en termes de cadrage/débordements », Colloque CRIMPT.

DESREUMAUX A., BRECHET J. (2013), « L'entreprise comme bien commun », RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management Homme & Entreprise, n°7, p.77-93.

ISAURRALDE M. (2015), « L'approche comportementale de l'action collective chez Elinor Ostrom : quels prolongements pour l'économie sociale et solidaire ? », Revue Française de Socio-Économie, n°15, p.97-115.

LOCHER F, (2013) « Les pâturages de la Guerre froide : Garrett Hardin et la « Tragédie des communs » », Revue d'histoire moderne et contemporaine, n° 60-1, p. 7-36.

- GUERRA P (2013) “Autogestión empresarial en Uruguay, Análisis de caso del FONDES”, Document de travail de l'université de droit de Montevideo, septembre 2013

- MENTERO F (2013)“ Entrevista a Daniel Olesker, ministro del desarrollo social de Uruguay “ , Federico Montero, observatorio Latino Americano, Dossier Uruguay ,

### Ouvrages :

OSTROM E., La gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles, de Boeck, 2010.

Guía del derecho laboral aplicable a cooperativas sociales, El Abrojo, 2014

Ley 18.407, sistema cooperativo, INACOOP, 2008

### Site internet:

<http://www.ine.gub.uy/> (Instituto estadístico Uruguay)

<http://www.inacoop.org.uy/> (Instituto Nacional de cooperativas)

<http://www.mides.gub.uy/> (Ministerio del Desarrollo social)

## Partie 8 – Annexes

### Annexe 1 : Situation géographique de l'Uruguay

Source : google earth



## **Annexe 2 : Les principales tentatives de formalisation du secteur coopératif en Uruguay**

1920 : Proposition de création de l'institut national des coopératives

1923 : Proposition de création d'un régime légal pour les coopératives et création de l'Institut Coopératif Rural

1927 : Premier projet de loi sur les coopératives

1931 : Création d'un régime juridique pour les sociétés coopératives.

Ces différents efforts pour formaliser le secteur coopératif uruguayen permirent d'aboutir en 1941 à la loi n°10.008<sup>49</sup> sur les coopératives agricoles. Cette loi pose la première pierre d'une législation coopérative, mais marginalise les autres types d'organisation coopérative (coopérative de production, de travail et de consommation), qui réclament eux aussi un cadre légal. C'est en 1946, avec la loi n°10.761<sup>50</sup>, qu'une première loi « général » du coopérativisme est votée. Cependant, cette loi sera largement revisitée au fur et mesure des années pour mieux encadrer les spécificités de chaque organisation coopérative. La deuxième partie du XXe siècle est d'ailleurs en partie largement dédié à ces caractérisations :

- En 1966 la loi n°13.481<sup>51</sup> régit les coopératives de production et les coopératives de travail
- En 1968 la loi n°13.728<sup>52</sup> régit les coopératives d'habitat (de viviendas)
- En 1971 la loi n°13.988 régule les coopératives d'épargne et de crédits

En parallèle de ces lois sont aussi créés les principales institutions et fédérations coopératives :

- La FUCC (Federación uruguaya de cooperativas de consumo) en 1954
- La FCPU (Federación de cooperativas de producción uruguayas) en 1962
- La FUCVAM (Federación uruguaya de cooperativas de vivienda por ayuda mutua) en 1970
- CUDECOOP (Confederación uruguaya de entidades cooperativas) en 1988
- INACOOOP (Instituto nacional de cooperativismo) en 2008

---

<sup>49</sup> [http://www.telematica.penta-transaction.com/telematica\\_v3/consultas/tece/htdocs/leyes/10010008.htm](http://www.telematica.penta-transaction.com/telematica_v3/consultas/tece/htdocs/leyes/10010008.htm)

<sup>50</sup> <https://sip21-webext.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp2960392.htm>

<sup>51</sup> <https://sip21-webext.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp3202790.htm>

<sup>52</sup> <https://sip21-webext.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp9360206.htm>



