

I-05-2002

**L'économie solidaire au Brésil et à Rio Grande du Sud**

Allocution présentée par Rosinha Machado Carrion, professeure à l'Université fédérale à Rio Grande du Sud au Brésil dans le cadre du 2<sup>e</sup> colloque provincial de ÉCOF-CDEC, les 10 et 11 avril 2002.

août 2002

ISBN : 2-89276-231-6

**Note d'auteur :**

Rosinha Machado Carrion est professeure à l'Université fédérale à Rio Grande du Sud (UFRGS) au Brésil. Chercheuse au Conseil national de recherche et de développement scientifique. Coordinatrice du Groupe interdisciplinaire de recherches et d'études sur le troisième secteur (NIPETS) et membre du Programme d'études avancées en gestion de l'École de gestion de l'UFRGS.

Courriel: [carrion@adm.ufrgs.br](mailto:carrion@adm.ufrgs.br)



## Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>p.1</b>
<b>1. La réponse de la société civile organisée .....</b>	<b>p.2</b>
<b>2. La participation de l'Université fédérale de Rio Grande du Sud à ce processus .....</b>	<b>p.8</b>
<b>3. Enjeux et perspectives de l'Économie populaire solidaire à Rio Grande du Sud : Études de cas.....</b>	<b>p. 9</b>
3.1 <i>Expérience du Groupe interdisciplinaire de recherches et d'études sur le troisième secteur (NIPETS) de l'École de gestion de l'Université fédérale de Rio Grande du Sud.....</i>	<i>p. 9</i>
3.2 <i>Le diagnostic initial.....</i>	<i>p. 9</i>
3.3 <i>Ce que le terrain nous a appris.....</i>	<i>p. 12</i>
3.4 <i>Les problèmes qui persistent .....</i>	<i>p. 15</i>
3.5 <i>Trente-cinq cas modèle .....</i>	<i>p. 16</i>
<b>Conclusion.....</b>	<b>p. 19</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>p. 22</b>

## SIGLES

ADS :	Agence de développement solidaire
ANTEAG :	Association nationale des travailleurs en entreprises autogérées et de participation actionnaire
CUT :	Centrale unique des travailleurs (CUT).
COEP :	Mouvement d'action citoyenne contre la faim et la misère
DIEESE :	Département intersyndical de statistique et d'études socio-économiques
GT :	Groupe de travail Économie solidaire et autogestion
IBASE :	L'Institut brésilien d'analyse socio-économique
ITCP .:	Incubateur technologique de coopératives populaires au Brésil
MST :	Mouvement des sans terre
NIPETS :	Groupe interdisciplinaire de recherches et d'études sur le troisième secteur
UNITRABALHO :	Réseau interuniversitaire de chercheurs de plus de soixante-dix universités brésiliennes.
SEBRAE :	Service brésilien d'appui à la petite et moyenne entreprise, une organisation d'économie mixte

## Introduction

Pour mieux comprendre la dynamique de l'Économie populaire solidaire à Rio Grande du Sud et la participation de l'Université à l'intérieur de ce processus, en particulier celle de l'Université Fédérale à Rio Grande du sud à laquelle j'appartiens et qui réunit un corps professoral avec une forte tradition d'étude du travail, il faut un bref historique sur l'origine de ce mouvement au Brésil.

Le mouvement de l'Économie sociale naît au Brésil, de « l'essai d'un certain secteur du mouvement syndical local afin de répondre de façon autonome » (Marilena Nakano : 2000 : 67) au processus de restructuration du capital de l'État dont les implications représentent une menace à leur légitimité.

En parallèle, au sein de la société civile, on assiste à une multiplicité de manifestations plutôt *assistencialistes* d'aide aux pauvres, une partie desquelles ira chercher une participation plus effective dans la lutte contre la pauvreté.

On ne peut pas parler ainsi d'une « alliance », même si petit à petit se construit entre ces deux groupes d'acteurs sociaux, une sorte d'identité politique autour du Parti des travailleurs.

Phénomène structurel au Brésil, un pays où la *rotinisation*, c'est-à-dire l'usage de licenciement en tant que stratégie pour freiner les manifestations de mécontentement des ouvriers a été une pratique entrepreneuriale très répandue dans les années soixante-dix et quatre-vingt. La pauvreté fait partie de la vie d'un nouveau contingent de brésiliens à partir du démarrage du processus de restructuration du capital, chez nous, à la fin des années quatre-vingt.

L'ouverture du marché brésilien à la concurrence internationale, vente des entreprises publiques, *reingeneering* appuyé sur des pratiques de *downsizing* et l'absence d'une politique de réforme agraire et la profonde flexibilité de la législation sociale, sont des facteurs responsables parmi d'autres, d'une réduction des postes de travail. Ce qui, dans certains secteurs a représenté une réduction de plus de 50% des postes entre 1985 et 1995. (Carrion & Garay: 1999). Une situation dont les implications se font encore plus

graves pour les gens qui avaient déjà des difficultés d'insertion et qui survivent grâce aux bricolages.

On arrive ainsi à une situation où il y a l'augmentation du chômage et de l'autre la précarisation du travail. De sorte que la rentrée dans le marché du travail, quand elle existe, se fait dans des conditions chaque fois plus difficiles (Leite: 2000).

## **I. La réponse de la société civile organisée**

C'est à l'intérieur de ce scénario de crise qu'en 1991, les membres du dernier groupe de travailleurs d'une industrie (moyenne) de la chaussure, qui ont été licenciés, libèrent le processus de prise en charge de la gestion de cette entreprise.

Un processus qui sera autorisé par le ministère du Travail comme une sorte de contrepartie pour les salaires et les indemnités auxquelles ils avaient droit. Et cela est appuyé par le Département intersyndical de statistique et d'études socio-économiques (DIEESE), du même courant politique que la Centrale unique des travailleurs (CUT).

À Noël 1992, un premier mouvement de caractère national contre la faim s'organise autour du *Mouvement d'action citoyenne contre la faim et la misère*. En tête de ce mouvement se trouve Betinho, le coordonnateur général de l'Institut brésilien d'analyse socio-économique (IBASE) ayant une forte association idéologique à la CUT.

Ce mouvement appelé *Noël sans faim* ira sensibiliser aussi d'importants segments du milieu entrepreneurial. Trois ans plus tard à São Paulo, des PDG d'une cinquantaine de groupes d'affaires nationaux parmi les plus entreprenants, créent le Groupe d'institution et de fondation d'entreprises (GIFE). Rapidement cette association ira s'établir dans plusieurs villes là où la vision du problème et le projet de reconstruction nationale ne s'organisent pas autour des mêmes principes que l'action syndicale (Carrion : 200).

En 1993, la Fondation Fiocruz à la Faculté de santé publique à Rio de Janeiro réalise une recherche auprès de la Favela de la Mare, avec laquelle elle fait frontière et fait une

découverte étonnante : plus de 80% des chefs de famille sont au chômage. Avec l'appui de l'Université de Santa Maria au Rio Grande du sud, qui avait déjà une certaine tradition d'organisation d'initiatives populaires de gestion de coopératives, la Fiocruz crée la Coopérative de Manguinhos, dévouée à la prestation de services divers.

Des secteurs progressistes de l'Église catholique, des ONG, des agences internationales de financement et des représentants politiques locaux du Parti des travailleurs, se regroupent dans une sorte d'alliance informelle. Celle-ci s'organise autour des initiatives des individus et de groupes qui essaient des pratiques alternatives de production de *rente*\* (Gadotti: 1993), dont le but sera la diffusion des principes de la production autogestionnaire et dès que possible, le support en infrastructure.

Ce sur quoi il faut être clair, c'est que *l'associativisme*, le partage démocratique du pouvoir ainsi qu'une certaine familiarité avec les principes de l'autonomie et du respect de soi et de l'autre, ne font pas partie de la culture brésilienne à aucun niveau. Au contraire, notre histoire garde encore des empreintes d'un syndicalisme de base corporatiste et des périodes de dictature dont les reflets se font aussi bien sentir dans les rapports sociaux à tous les niveaux, dans les relations hommes-femmes, à l'intérieur des familles que dans les entreprises.

Est-ce à dire qu'à côté des facteurs économiques à la base de la crise, il y a aussi une dimension culturelle qui rend plus difficile la lutte des secteurs progressistes de la société contre l'exclusion?

Le mouvement ne s'arrête pas pour autant. En 1994, c'est lors d'une première rencontre nationale des travailleurs membres de coopératives populaires, sous l'orientation de la CUT, qu'est fondée l'Association nationale des travailleurs en entreprises autogérées et de participation actionnaire (ANTEAG). Une association à travers laquelle la CUT va apporter la formation, à la fois pour le travail et pour la gestion, celle-ci ayant pour modèle le *coopérativisme*.

---

\* Rente: production d'excédents qui devront être partagés entre les travailleurs selon des critères autres que ceux définis par le système de production capitaliste.



À la base de ce modèle, il y a une conception socialiste des rapports de production et des rapports sociaux. D'une certaine façon, on note un malentendu entre ce qui est la gestion, en tant qu'ensemble de principes ou de conceptions philosophiques, et la gestion en tant qu'ensemble d'outils de rationalisation économique qui, avec des efforts collectifs, peut être mise au service d'un système productif à la fois démocratique et efficace.

Mais il y a aussi des perspectives plus optimistes par rapport à ce modèle. Entre autres, celles que nous présentent Gaiger, Besson, Lara et Ali (1999 : 13):

« ... fondée sur la coopération entre producteurs et consommateurs et en quête de la satisfaction maximum (sous la perspective du développement humain) et à un coût minimale (pour les producteurs et la société), l'économie alternative est en train d'ouvrir la possibilité d'un marché non capitaliste où les expériences autogestionnaires d'insertion économique et sociale, plutôt que de dernier recours, seront prisées en tant qu'option rationnelle par rapport à la logique de la croissance et de l'expansion. »

Et pourtant une année plus tard, Geiger (2000) alors plus prudent, énonce : « ... imaginer la substitution de l'économie de marché par une nouvelle économie solidaire, signifie ignorer l'hétérogénéité implicite à celle-ci. »

En 1995, avec la participation active du Comité de coordination du mouvement d'action citoyenne contre la faim et la misère (COEP) et de la Fondation de la Banque du Brésil, un groupe de professeurs de l'Université fédérale de Rio de Janeiro créent ce qui deviendra le premier Incubateur technologique de coopératives populaires au Brésil (ITCP).

En 1997, des recteurs progressistes, sensibles à l'appel de la direction de la CUT, acceptent d'appuyer la création dans leurs universités respectives, d'un réseau d'études, de recherche et de formation sur le travail et dont le *client* préférentiel sera les travailleurs et travailleuses.

Ainsi se créa l'UNITRABALHO<sup>3</sup> un réseau de coopération entre des universités et des syndicats de travailleurs associés à la CUT, et dont le but est la production et la diffusion de connaissances sur le travail pour une société plus démocratique.<sup>4</sup> Cet idéal de mettre la connaissance au service de la transformation sociale va se consolider autour du Groupe de travail (GT) Économie solidaire et autogestion.

En 1998, comme conséquence du travail des professeurs associés au réseau UNITRABALHO, quatorze universités brésiliennes ont déjà créé un ITCP. Ces dernières ont donc pris la décision de se mettre en réseau, c'est-à-dire d'institutionnaliser un processus de partage de connaissances et d'échanges d'expériences entre ces ITCP « ... ayant pour but d'appuyer le développement des coopératives de production, d'entreprises d'autogestion et d'associations de producteurs ruraux et urbains en tant qu'une option de travail de rente. » (Unitrabalho : 2000).

Cinq catégories de bénéficiaires ont été définies par cette nouvelle structure de production et de diffusion des connaissances du réseau inter-universitaire UNITRABALHO, à savoir :

- des gens exclus en permanence du marché du travail;
- des travailleurs dont l'exclusion était dûe au processus de restructuration du capital;
- des usagers des services de santé (et les membres de leur famille);
- des gens qui survivent des ordures;
- des ex-prisonniers et des prisonniers en régime de liberté surveillée.

Les ITCP sont des structures d'action et de connaissances qui, en partenariat avec les syndicats CUT, participent (et d'une certaine manière coordonnent) au processus d'adaptation et de production des savoirs nécessaires au succès des initiatives populaires de production de biens et de services.

---

<sup>3</sup> Le réseau UNITRABALHO réunit aujourd'hui des chercheurs de plus de soixante-dix universités brésiliennes.

<sup>4</sup> L'idée de la CUT était de créer en partenariat avec l'université, un centre d'informations sur le monde du travail d'usage privé pour les syndicats de gauche. L'idée a été bien reçue du milieu universitaire sous la condition d'être accessible à tous.

De ces expériences accumulées et de ce travail de liaison avec les universités, résulte un savoir nouveau que l'on diffuse par des cours et à travers de nouvelles méthodologies d'intervention.

C'est aussi à la fin des années 1990 que la Confédération nationale des travailleurs en métallurgie s'associe à la CUT et crée le programme *Integrar*, dont les objectifs principaux sont : la diffusion des principes du coopérativisme démocratique et autogestionnaire et la formation pour le travail sous la perspective de l'employabilité.

Encore en 1999, la CUT, le DIEESE et le réseau d'incubateurs de l'UNITRABALHO créent avec l'appui financier des ONG de Hollande, l'Agence de développement solidaire (ADS) dont l'objectif sera de donner des incitatifs à la création de nouvelles opportunités de travail et de rente aux entreprises à caractère solidaire.

La ADS va se consacrer à l'éducation populaire, à la création des méthodologies de cette éducation et à la définition d'un Programme de crédit solidaire.

En parallèle, pour pouvoir mieux programmer et évaluer les pratiques sociales mises en œuvre dans le pays, l'UNITRABALHO et la CUT s'unissent pour la réalisation d'une action sur le terrain. L'objectif est de voir à la diffusion de l'idéologie autogestionnaire et d'identifier les initiatives d'Économie sociale au Brésil.

La divulgation des premiers résultats de cette enquête, réalisée par les techniciens de l'ANTEAG sous l'orientation méthodologique de l'UNITRABALHO, est sortie à la fin de 2001. C'est ainsi qu'on a pris connaissance du potentiel de l'Économie sociale à Rio Grande du Sud (le département où j'habite) estimé à 300 initiatives opérationnelles ou en gestation.

Une des caractéristiques les plus pertinentes du mouvement de l'Économie sociale au Brésil est l'importance accordée à la diffusion de l'idéologie de la *démocratie radicale*, c'est-à-dire d'un projet de développement intégré (économique, social, politique et culturel) et appuyé sur un modèle de production collective et autogestionnaire. On considère alors toutes les expériences comme des expériences de formation tant sur le plan global (valeurs, idéologies et principes) que sur le plan technique. Ce dernier

aspect est d'autant plus faiblement couvert qu'il y a un manque de connaissances dans le domaine de la gestion même parmi les entreprises qui pratiquent le modèle capitaliste de production. Pour accomplir cette dimension du Programme d'économie populaire solidaire, l'UNITRABALHO crée le Projet de formation continue en gestion et ateliers de travail.

En résumé, on peut dire sans risquer de simplifier, en parlant soit de la composition des forces, soit des enjeux à la consolidation de l'Économie sociale au Brésil, qu'il s'agit d'un mouvement ayant à sa base, une pluralité de forces. Parmi elles, on remarque une participation plus significative de la Centrale unique de travailleurs (CUT), de l'Association nationale des travailleurs en entreprises autogérées et de participation actionnaire (ANTEAG), l'Agence de développement solidaire (ADS), des secteurs progressistes de l'université ou mieux, des professeurs associés au réseau de l'UNITRABALHO et plus particulièrement au réseau des ITCP et finalement, une participation du pouvoir public des municipalités et du gouvernement départemental dont la base politique est le Parti des travailleurs. C'est le cas des mairies de São Paulo, Porto Alegre, Recife, Belém de Pará, des départements de Minas Gerais de Rio Grande du Sud<sup>5</sup>, de l'Église Catholique (la communauté ecclésiastique de base et la Confédération nationale d'évêques du Brésil (CNBB) et l'Église Protestante de confession luthérienne ainsi que des ONG internationales (CARITAS et MISERIA) et locaux.

---

<sup>5</sup> À Rio Grande du Sud, il y a aujourd'hui un Forum métropolitain de coopératives autogérées.

## **2. La participation de l'Université fédérale de Rio Grande du Sud à ce processus**

À partir de 1989, si la présence du Parti des travailleurs au pouvoir au Rio Grande du Sud<sup>6</sup> a accordé un nouvel élan au mouvement de l'Économie sociale dans notre département, on ne peut pas dire de même pour la participation de l'Université fédérale du Rio Grande du Sud, celle où je suis professeure.

Des disputes politiques entre professeurs et la diversité des points de vue idéologiques entre des unités d'enseignement et de recherche ont rendu difficile la consolidation effective d'un réseau local de l'UNITRABALHO.

L'unité locale de l'UNITRABALHO n'a pas d'expression politique. La participation académique, même dans le cas où elle existe, se limite de façon générale à donner une discipline de quatre ou huit heures dans un séminaire de formation syndicale, à tous les deux ans. Ou encore à faire l'orientation du travail d'un groupe d'étudiants réalisant un petit projet subventionné par le réseau national.<sup>7</sup>

Au niveau technique il y a un petit groupe de fonctionnaires qui font un travail intéressant. Le fait de ne pas pouvoir compter sur l'appui effectif des professeurs dans une structure hiérarchisée telle que celle de l'université, introduit néanmoins une difficulté de plus à l'élargissement et à la réussite du coopératisme de ce petit groupe.

---

<sup>6</sup> À la mairie de Porto Alegre, la capitale depuis 1989 et au Gouvernement du département de Rio Grande du sud depuis 1998.

<sup>7</sup> Créé en 1999 par l'UNITRABALHO pour aider la consolidation des rapports de coopération entre les universités et les initiatives de gestion du travail et de rente. La coopérative autogestionnaire et solidaire de ce Fond est financée par des agences internationales tel que la Confédération Hollandaise des Syndicats (FNV) et appuyé autour d'une vingtaine de projets (par ans) à la limite de 400 000 \$ US chacun.

### **3. Enjeux et perspectives de l'Économie populaire solidaire à Rio Grande du Sud : Études de cas.**

#### ***3.1. Expérience du Groupe interdisciplinaire de recherches et d'études sur le troisième secteur (NIPETS) de l'École de gestion de l'Université fédérale de Rio Grande du Sud.***

En 2000, après avoir donné une conférence à la municipalité de la ville de Viamão, située près de Porto Alegre, la capitale du département le plus au sud du Brésil, le RS, j'étais invitée par madame la Secrétaire locale du développement économique et social, à visiter des initiatives d'économie populaire, lesquelles m'ont été présentées comme étant des coopératives.

La situation m'a choquée. Trois groupes de femmes, n'ayant presque pas d'autres ressources de production que leur force de travail, travaillaient dans des conditions précaires et sans aucune rationalité productive ; c'est-à-dire d'une façon empirique. Deux d'entre elles fabriquaient des produits difficilement identifiables pour l'intérêt d'un marché.

Dans ma condition de professeure d'une École de gestion, et à partir d'un diagnostic simplifié de la réalité, je me suis dit: « ce qui leur manque, nous l'avons en abondance ». Notre contribution était d'amener le tout au niveau des pratiques de gestion<sup>8</sup>, ce qui nous paraissait très facile à prendre en charge. Il y avait pourtant un problème. On était un groupe très petit, il fallait donc trouver des partenaires pour démarrer ce processus.

Le groupe s'est ainsi constitué avec la participation de:

- un OBNL, le **PS** dont les membres sont des étudiants (surtout de gestion) de l'Université Fédérale de Rio Grande du Sud (UFRGS);

---

<sup>8</sup> Selon notre interprétation de la réalité, le problème majeur était dû au fait que les candidats à l'entrepreneuriat populaire ne maîtrisaient pas les pratiques de gestion.

- le Service brésilien d'appui à la petite et moyenne entreprise, une organisation d'économie mixte<sup>9</sup> (**SEBRAE**) dont le but est le développement des petites et moyennes entreprises<sup>10</sup>;
- un groupe de professeurs de l'École de gestion;
- la mairie de la ville de Viamão;
- et moi-même en tant que coordonnatrice du NIPETS.

Selon le partage du travail, les étudiants (bénévoles) étaient responsables du travail de terrain, les professeurs de l'UFRGS aussi bénévoles, étaient responsables de l'orientation des questions d'administration spécifiques, tels que le marketing, la production, la comptabilité. Le consultant payé et le technicien désigné par le SEBRAE étaient responsables du support opérationnel aux travailleurs des coopératives<sup>11</sup>. La mairie a pris en charge les frais de transport des étudiants consultants et le support juridique puis comptable des initiatives populaires.

Le Groupe interdisciplinaire d'études et de recherches sur le troisième secteur (NIPETS) a pris la responsabilité de la coordination générale de ce projet, pendant que le département de Développement de l'économie populaire de la mairie de Viamão a pris en charge le support pédagogique du projet, c'est-à-dire: le développement de l'équipe et la diffusion de la philosophie de la démocratie radicale.

### **3.2. Le diagnostic initial**

Une fois le groupe économique et technique d'appui constitué, on passe ensuite au travail de terrain. Ayant un contact préliminaire avec deux initiatives d'Économie sociale (une de production d'aliments et l'autre de vêtements) qui avaient en commun une histoire *d'aller retour* auprès des bureaux de l'administration publique locale sans

---

<sup>9</sup> Ce genre d'entreprise prévue dans la législation brésilienne associe la flexibilité des entreprises privées avec l'exigence de visibilité. Et cela une fois que l'argent géré est le résultat de fonds de contributions obligatoires par la loi.

<sup>10</sup> Traditionnellement, le Président de chaque succursale régionale du SEBRAE est nommé par la Fédération du Patronat et un de ses directeurs.

<sup>11</sup> La SEBRAE devait apporter une petite somme d'argent directement à la PS pour couvrir les frais d'administration.

que leurs problèmes soient résolus, on a décidé de commencer le travail par un de ces deux cas.

Les étudiants visitent ces organisations et leur diagnostic confirme les points remarqués à l'occasion de notre premier contact. Ainsi, dans le cas de la production de vêtements, on note des prix trop élevés, l'inadéquation de la matière première, l'absence de design industriel, ainsi que toutes sortes de problèmes au niveau du processus de travail (manque de qualifications, absence de repères par rapport à la qualité, gaspillage de matière première et absence de routines administratives), coûts d'allocation et d'amortissement de dettes supérieures à la capacité de payer, inexistence d'un système de commercialisation ainsi qu'un manque de papiers légaux<sup>12</sup>.

La situation de vingt personnes (hommes et femmes) qui travaillaient à la production d'alimentation était aussi très problématique. En réalité, 80% des personnes originalement attachées à cette initiative, l'avait déjà abandonnée même si, différemment de l'autre initiative, les produits ici avaient de la qualité et il y avait aussi un gros client intéressé à un de leurs produits<sup>13</sup>.

D'abord, le groupe n'avait pas de place pour travailler. Il utilisait la cuisine d'une garderie après dix-sept heures (l'horaire de clôture). Il n'avait pas de système de promotion. Une fois le produit terminé, l'un des membres du groupe sortait à pied pour trouver des clients. Le système de *bouche à oreille*, était l'une des stratégies privilégiées. Les réseaux de voisinage, les répartitions publiques, les fêtes populaires, les foires de rue étaient aussi utilisés comme points de vente.

L'absence de registres comptables et de mécanismes d'analyse de coûts ne permettait pas la définition de prix. Par conséquent il y avait des situations où les gens travaillaient beaucoup sans gagner rien et d'autres où ils n'arrivaient pas à vendre les produits car les prix étaient très élevés.

---

<sup>12</sup> Cela faisait plus de six mois que les huit femmes qui y travaillaient essayaient sans succès d'obtenir de la documentation légale pour transformer cette initiative en coopérative.

<sup>13</sup> Opération qui n'a pu se réaliser, tout comme la première, par manque de documents légaux.



Les difficultés de commercialisation ont fini par faire basculer la confiance dans la qualité des produits. En une heure les prix baissaient ou augmentaient. Les points de vente étaient à tous moments remplacés par d'autres. Ce qui, après un certain temps commençait à compromettre l'image que le produit avait déjà conquis auprès de la communauté.

L'ordinateur reçu de la Fondation ayant financé le projet n'était pas utilisé car personne ne savait s'en servir.

Après cette première approche, les étudiants ont décidé de concentrer leurs efforts sur cette initiative de production d'aliments. Le quidam, un gâteau africain était très apprécié parmi toutes les régions et les classes sociales au Brésil.

Ils ont donc commencé un processus de consultation appuyé sur une représentation de situation, ce qui permit de réduire le problème à une dimension entrepreneuriale et sur la croyance que ce qu'il fallait faire, c'était ranger la maison

On a ainsi commencé le travail de terrain, croyant qu'il suffisait d'apporter un appui ponctuel en gestion pour que la situation change.

### **3.3. Ce que le terrain nous a appris**

Cette expérience nous a permis d'apprendre ce qu'on appelle les leçons de terrain qui peuvent être résumées de la façon suivante:

#### **1<sup>ère</sup> leçon**

L'expérience nous a signalé qu'il faut constituer un conseil de gestion, avec la représentation de toutes les catégories de sujets faisant partie du processus. Autrement dit, tous ceux qui d'une manière ou d'une autre sont touchés par la situation, soit : les bénéficiaires (ceux qui ont eu l'initiative), le pouvoir local (techniciens de l'administration publique, les élus de la municipalité), les consultants et l'agente financière.

Dans le cas où on aurait eu un conseil de gestion dès le début, il aurait été plus facile de faire face aux situations problème qui se sont présentées.

### **2<sup>e</sup> leçon**

Un bon système d'administration ne suffit pas pour assurer le succès d'une affaire. Il faut aussi avoir une bonne conception de gestion.

### **3<sup>e</sup> leçon**

Il faut penser à un système de supervision (assistance) en permanence aux initiatives d'Économie Populaire. L'une des possibilités pour la période post-incubation est la création d'un *consortium*, c'est-à-dire d'un système d'assistance collective pour répondre aux problèmes communs de ces entreprises.

### **4<sup>e</sup> leçon**

L'intervention sociale exige un rapport très étroit, appuyé sur des relations de confiance mutuelle avec le pouvoir local.

### **5<sup>e</sup> leçon**

Il faut identifier l'ensemble des agents qui d'une façon ou d'une autre, participent au même processus que nous afin d'essayer l'intégration et la rationalisation des actions.

### **6<sup>e</sup> leçon**

Les chances de succès des initiatives collectives augmentent au fur et à mesure que les vocations régionales sont observées.

### **7<sup>e</sup> leçon**

Chaque genre d'initiative économique a des spécificités auxquelles il faut faire très attention. Si le produit est la nourriture par exemple, il faut faire attention aux exigences du Service de la santé. Cela vaut aussi pour la commercialisation et pour la participation aux foires populaires. Dans ce cas, avant d'y aller, il faut vérifier s'il y aura des conditions locales pour garder les aliments.

Il faut ainsi définir pour chaque cas, les conditions d'incubation. C'est-à-dire le temps d'incubation, les étapes à être franchies, les buts à être atteints, le temps prévu à la réalisation de chaque phase et les indicateurs d'évaluation. Autrement dit, il faut que chaque intervention soit l'objet d'un projet.

### **8<sup>e</sup> leçon**

Il est très important de se mettre en réseau. Être en réseau permet, à la fois de bénéficier de conditions plus favorables d'achat et de commercialisation mais permet aussi d'accéder à des informations importantes concernant la formation, les opportunités de crédit et d'échanges.

### **9<sup>e</sup> leçon**

Il faut formaliser un accord de coopération outre le contenu symbolique, qui est très important. De plus, c'est aussi une façon de réfléchir et de définir les responsabilités de chacun des partenaires.

La formalisation de l'action au fur et à mesure qu'elle organise la participation, a une dimension éducative. C'est aussi un outil démocratique puisqu'elle définit les règles du jeu, les droits et les obligations de chacun.

Le document de formalisation du partenariat doit établir les responsabilités de chacun des participants au projet ainsi que les phases prévues et les délais de réalisation de chacune d'elles. C'est une façon de reconnaître le travail des consultants et d'engager tous ceux qui participent à la construction de réponses à une situation problème.

### **10<sup>e</sup> leçon**

Chaque intervention doit faire l'objet d'un projet avec : des objectifs à atteindre, des résultats attendus, des indicateurs qualitatifs et quantitatifs d'évaluation, des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires ainsi que des agents de financement s'il y a lieu. Enfin, l'ensemble des facteurs doit être observé pour garantir le succès de l'intervention.

### **11<sup>e</sup> leçon**

Le projet de création d'un incubateur doit faire partie d'un programme de recherche interdisciplinaire et si possible inter-institutionnel.

### **12<sup>e</sup> leçon**

La mise en oeuvre d'un incubateur exige l'articulation des activités de recherches, d'extension et d'enseignement interdisciplinaire.

### **13<sup>e</sup> leçon**

Être en réseau c'est aussi fondamental au partage de connaissances entre les entreprises d'Économie populaire.

Il faut construire des opportunités d'échanges et participer à leur organisation quand c'est nécessaire.

## **3.4. Les problèmes qui persistent**

En réfléchissant à l'ensemble des initiatives d'économie sociale au Brésil et à partir de l'expérience accumulée jusqu'à aujourd'hui, il faut dire qu'il reste encore un long chemin à parcourir.

Ces entreprises ont des problèmes avec la documentation légale. Il y a un manque de qualifications à tous les niveaux. Par rapport à l'administration, il y a des problèmes dans tous les processus administratifs, soit au niveau de la comptabilité, du marketing ; de l'organisation de la production, de la commercialisation et de la dimension juridique. En ce qui concerne la gestion elle-même, il manque en particulier d'outils de planification et d'élaboration de projets.

Il y a aussi le manque de capital circulant, ce qui nourrit les relations de dépendance, le clientélisme et parfois même le harcèlement sexuel. Des faveurs sexuelles peuvent être échangées pour un ordinateur, un frigo et même des casseroles. Une pratique accompagnée de la complicité des collègues de travail.

De plus, il y a le problème de la commercialisation, lequel n'est pas résolu (problèmes par rapport à l'établissement des prix, du transport et à la vente des produits). Le manque d'une stratégie de commercialisation est souvent à la base du fait de sauter d'un produit à l'autre.

La consultation apportée par le gouvernement reste problématique. Les bénéficiaires sont les premiers à s'en plaindre : « elle ne répond pas à nos besoins réels », « les outils ne sont pas ceux dont on a besoin ». Et souvent ils ont raison.

Il y a aussi des problèmes dûs aux projets mal formulés et qui ne rendent pas compte des différentes étapes et des différentes dimensions de la situation.

Par rapport à la circulation d'information, le manque d'un système formel de communication conduit trop souvent à des pertes de temps et d'argent.

L'informatique est aussi un problème. Les gens n'ont pas l'habitude d'utiliser l'ordinateur et l'Internet est une rareté.

En ce qui concerne l'influence du Budget participatif (BP), dans le succès de certaines initiatives d'économie sociale, il varie énormément d'un cas à l'autre. Il y a des initiatives qui ont beaucoup bénéficié de cette pratique et pourtant il y en a d'autres qui se sont entrechoquées à des propositions venant d'autres participants du BP.

### **3.5. Trente-cinq cas modèle**

En 1999, se concluait une recherche sur 35 expériences de gestion de rentes (Geiger: 1999). Une recherche associée à trois des plus importants programmes d'appui à l'Économie sociale à Rio Grande du Sud, soit: le Programme de projets communautaires alternatifs (PAC) de la Caritas Régional (23 expériences), le Programme d'économie populaire du secrétariat municipal de la Production, de l'Industrie et du Commerce de la ville de Porto Alegre (3 expériences) et le système coopératiste du Mouvement des sans terre (MST).

Ces expériences<sup>14</sup> ont été choisies en fonction du succès qui leur étaient associées. La recherche a démontré que parmi elles, seulement 40% arrivaient à concilier l'esprit entrepreneurial avec l'esprit solidaire. Cette condition fut identifiée par l'équipe de recherche comme étant fondamentale à leur survivance.

Les facteurs de succès identifiés vont dans le même sens que nos observations, à savoir:

- l'usage optimal des facteurs de production;
- créer une escale de production. Les coopératives de commercialisation ont besoin d'avoir une escale de production pour être à la fois compétitives et intéressantes pour les associés. Un entourage est une autre condition à mettre en place par ces entreprises. Les éléments de cet entourage sont: (a) la base familiale de l'unité de production, ce qui signifie la combinaison d'un système formel du travail avec l'appui des membres de la famille, (b) faire partie d'un réseau d'association de petits producteurs, (c) avoir la possibilité d'offrir une certaine diversification des produits, (d) être en réseau local et régional;
- avoir une plate-forme économique et matérielle suffisante pour pouvoir prendre certains risques;
- avoir accès aux services de consultation et à la formation en général;
- faire partie des réseaux de groupes de commercialisation à travers des points de vente tel que les foires;
- une ambiance de travail démocratique et amicale;
- des conditions socioculturelles minimales pour les membres de l'équipe;
- il faut que l'entreprise ait la même importance en tant que source de revenu et de perspective économique pour tous ses membres;
- préserver la composition originale pour ne pas compromettre l'identité du groupe;

---

14 Quatre des plus importantes régions de la province du RS, ont été représentés dans cette recherche: la région métropolitaine, de Cologne à Passo Fundo, la Centrale Santa Maria et Santa Rosa et la région du sud Pelotas et Bagé. Des initiatives étudiées étaient aussi représentatives du milieu urbain (48,6%) et rural (37,12%). 14,4% étaient des projets de commercialisation urbaine et rurale. Un aspect curieux a été constaté. Il y a eu une division sexuelle dépendant de la taille de l'initiative. Ainsi, les expériences de 5 à 10 participants étaient des femmes alors que le groupe de 10 à 50 participants était plutôt organisé par des hommes.

- récompenser différemment la maîtrise du savoir et l'apport différencié des ressources.

D'autre part les facteurs d'échec signalés sont:

- avoir un nombre de membres supérieur aux réels besoins de l'entreprise;
- gérer par rapport aux besoins immédiats est un processus contraire à la planification stratégique et menace la survivance de l'initiative;
- des conflits idéologiques ou religieux;
- manque de compétences des consultants;
- les situations où un participant doit se sacrifier pour le groupe;
- absence d'un système de comptabilité, ce qui empêche l'identification de la valeur ajoutée par le travail et par conséquent empêche une rémunération adéquate.

## **Conclusions générales**

L'économie sociale est un processus encore très embryonnaire au Brésil. Ses défenseurs ont de grandes attentes face aux secteurs progressistes de la société brésilienne.

Il faut surmonter de multiples difficultés pour consolider ce rêve d'une société plus juste aux bases associatives.

L'une des épreuves les plus significatives est le fait que parmi trente-cinq expériences choisies en fonction de leur apparent succès, seulement quatorze ou 40% d'entre elles remplissaient les conditions minimalement requises pour assurer la survivance d'une entreprise autogestionnaire.

Le caractère éphémère de ces initiatives, la nécessité pour nous en tant que professeurs et chercheurs, d'apprendre à combiner de façon équilibrée la logique substantive et la logique instrumentale, le fait que ce sujet n'éveille presque pas d'attention dans le milieu académique et en particulier parmi les écoles de gestion, ainsi qu'une production intellectuelle très restreinte, sont quelques-uns des enjeux auxquels nous sommes confrontés.

Des mesures locales sont prises en particulier dans les départements tel que le nôtre où le parti politique au pouvoir est le Parti des travailleurs. On a un Programme d'économie sociale et solidaire au niveau de la mairie et du gouvernement départemental. C'est déjà quelque chose et pourtant cela ne suffit pas, surtout quand on considère qu'au Brésil, 32 millions de personnes vivent en situation de misère absolue et 20 millions en situation de misère.

D'autre part il y a aussi les élections départementales et présidentielles d'octobre prochain et il semble difficile de dire quel sera le parti qui l'emportera. Il ne faut pas oublier que l'économie sociale est un drapeau du PT.

À cause de tout cela, on dirait que la possibilité de réussite de l'économie sociale parmi nous est associée à la prise de conscience par la société civile locale, du rapport entre la



mondialisation et la crise socio-économique dans laquelle nous vivons. Ainsi faut-il comprendre que si l'économie sociale n'est pas une solution magique, sans elle il est très difficile d'imaginer un monde sans exclusion.

Cette conscience étant un pas fondamental pour assurer le soutien politique nécessaire à la dispute pour des incitatifs fiscaux, ainsi que pour la participation de cette nouvelle économie dans la prise de décisions politiques à caractère stratégique.

Dans le processus de construction de ce nouveau monde il nous faut, et il va sans doute nous falloir, pouvoir compter sur l'expérience des gens qui comme vous, ont déjà accumulé un long chemin de luttes et de conquêtes.

Et c'est en ce sens que j'aimerais partager avec vous quelques uns de nos enjeux majeurs, à savoir :

**La méthode:**

- Quelles méthodologies utilisez-vous pour la formation des travailleurs et des travailleuses ?
- Avez-vous construit des méthodes simplifiées — et qui pourtant préservent les idéaux démocratiques et autogestionnaires — pour la comptabilité, le marketing, la qualité, la planification stratégique ainsi que des réponses à des situations qui affectent directement les travailleurs et travailleuses telles que : la gestion de la rémunération, l'organisation du travail, les récompenses par des investissements différenciés ?
- Quels sont vos indicateurs qualitatifs d'évaluation de l'impact social de l'économie sociale?

**La dimension politique de ce processus:**

- Quelles sont vos stratégies pour assurer la représentation de l'économie populaire dans les centres de décisions politiques?

**La commercialisation:**

- Avez-vous réussi à créer un marché solidaire? Comment identifiez-vous les problèmes de commercialisation énoncés?

**La gestion stratégique:**

- Êtes-vous arrivés à définir les compétences essentielles, c'est-à-dire celles qui doivent être partagées par toutes les personnes dans une entreprise d'économie sociale?
- Avez-vous réussi à définir le profil du gestionnaire social?

Je vous remercie et je suis à votre disposition pour les questions que vous aussi avez envie de me poser.

## BIBLIOGRAPHIE

CARRION Rosinha & GARAY Angela (1999) *Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho na Indústria Petroquímica Brasileira*. Organizações e Sociedade. Salvador. P. 51-66.

CARRION M. Rosinha (2000) *Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor*. In: *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP*. Vol. 12, n.º 2. Nov.p. 237-255.

CARRION Rosinha & GARAY Angela (2001) *O perfil de Organizações Sociais de Assistência à Crianças e Adolscntes na Grande Porto Alegre*. In: *Humanas: Projetos Sociais*. Porto Alegre. Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humana da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Volume 24, n.º 1 –2, p. 142-162.

GADOTTI M. *Educação Comunitária e economia popular*. In: GADOTTI & GUTIERREZ F. (Orgs.) *Educação Comunitária e Economia Popular*. São Paulo. Cortez, *Questões de Nossa Époda* n.º 23, 1993, p. 11-23

LEITE Márcia *Reestruturação Produtiva*. *Novos Estudos, CEBRAP,Ed. Brasileira de Ciências Ltda*. São Paulo,2000.

NAKANO Marilena. *Anteag: autogestão como marca*. In: SINGER Paul & DE SOUZA André Ricardo (orgs.) *A Economia Solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo, Contexto. 2000. p.65-80

SINGER Paul & DE SOUZA André Ricardo (Orgs.) *A Economia Solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo, Contexto. 2000. p.65-80

GAIGER Luiz Inácio; BESSON Marinês et ali. *A Economia Solidária no Rio Grande do Sul: viabilidade e perspectivas*. Unisinos. *Série Movimentos Sociais e Cultura*. Ano 10, n.º 15, 1999.

GONÇALO *Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas populares: contribuições apra um modelo*. In: SINGER Paul & DE SOUZA André Ricardo (orgs.) *A Economia Solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo, Contexto. 2000.

UNITRABALHO. *Informa Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisias sobre o Trabalho*. Ano 3, N.º 9, Novembro de 1999.

UNITRABALHO. *Informa Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisias sobre o Trabalho*. Ano 3, n.º 10, Janeiro de 2000.