



No de cahier RQ-05-2011

**Regard sur des initiatives exemplaires
d'appui à l'économie sociale**

Par Philippe Leclerc

Juin 2011

Cahier de l'ARUC-ÉS

Cahier No

« *Regards sur des initiatives exemplaires de politiques urbaines d'appui à l'économie sociale* »

Par Philippe Leclerc

Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS)

Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS)

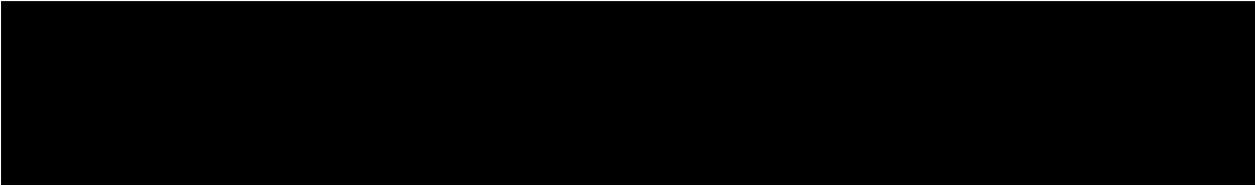
Révision linguistique : Francine Pomerleau

ISBN : 978-2-89276-502-1

Dépôt légal : Juin 2011

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada



Présentation de l'ARUC-ÉS et du RQRP-ÉS

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) sont des organismes partenariaux de recherche financés par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Ce consortium de recherche en économie sociale réalise des activités de réflexion, de recherche et de valorisation des connaissances en économie sociale. Ses actions contribuent à la reconnaissance et à l'essor de l'économie sociale comme outil de développement social, culturel, politique et économique du Québec.

L'ARUC-ÉS, créée en 2000, est le premier centre de recherche interuniversitaire québécois entièrement consacré à la recherche partenariale. Ses activités portent sur différents secteurs de l'économie sociale : l'habitat communautaire, les services aux personnes, le loisir et le tourisme social, la finance et le développement local et régional. Créé en 2005, le RQRP-ÉS est quant à lui l'un des six centres canadiens voués à la recherche partenariale en économie sociale. Ses activités sont décentralisées dans les huit régions du Québec où l'on trouve une institution universitaire et ses objets de recherche s'articulent autour des particularités de chacune de ces régions. Les deux centres cohabitent sous le même toit, à Montréal.

Résumé

Ce cahier fait le point sur les différentes politiques municipales de soutien au développement de l'économie sociale et solidaire. Dans cette perspective, près d'une cinquantaine d'initiatives ont été recensées et une bibliographie d'ouvrages et articles scientifiques sur la question a été colligée.

La présente recherche comporte trois grandes rubriques.

Nous présenterons premièrement une recension des éléments de politiques publiques que nous avons classifiés en quatre grandes dimensions.

Deuxièmement, nous explorerons plus en détail les initiatives politiques mises en œuvre dans les arrondissements de Londres, en présentant les grandes institutions mises sur pied pour définir une stratégie panlondonienne à l'égard du secteur de l'ÉSS dans chacun des 33 arrondissements, en synthétisant les éléments majeurs de ces *Local Compacts* et en annexant le détail de trois *Local Compacts* qui nous apparaissaient exemplaires. Ces *Compacts* consistent en des dispositifs politiques et administratifs qui lient de façon profonde et originale les liens entre les autorités municipales et les organismes du tiers secteur.

Finalement, à partir des expériences recensées, nous serons en mesure de proposer un modèle de grille de collecte de données et conclure avec nos principales recommandations.

Mots clés : Économie sociale, politiques publiques, Montréal, Londres, investissement social, finance solidaire

Avant-propos

Le Comité d'économie sociale de l'île de Montréal, en partenariat avec le Regroupement québécois de recherche partenariale en économie sociale, sous la direction de la professeure Marguerite Mendell, a souhaité connaître quelques initiatives exemplaires en matière de politique publique municipale pour soutenir l'essor et les initiatives de l'économie sociale et solidaire (ci-après, « ÉSS »).

Dans une perspective internationale, la présente recherche fait une recension de politiques et de pratiques municipales consacrées à l'ÉSS pour en faire un portrait documenté. Elle vise à répondre de façon exploratoire à la question suivante :

- À l'échelle internationale, existe-t-il des partenariats entre la ville et des entreprises (ou groupes) d'économie sociale? Si oui, quelles formes prennent ces partenariats?

Nous définissons ces entreprises d'ÉSS dans un sens large, de telle sorte que nous puissions faire ressortir, à partir des expériences recensées, le plus d'initiatives locales impliquant les autorités publiques municipales (politiques et administratives) et la société civile organisée.

Au Québec, le terme « économie sociale » réfère à des entreprises collectives (sous forme d'organismes à but non lucratif et de coopératives). La définition de l'ÉSS que nous retenons est la suivante, ce qui a l'avantage de pouvoir circonscrire dans le cadre de la recension des expériences à l'échelle internationale, le tiers secteur, les organisations à but non lucratif, les entreprises collectives, les entreprises sociales et les entreprises d'économie sociale et solidaire :

« Laboratoire d'expérimentation et d'institutionnalisation de nouvelles pratiques de participation civique pouvant potentiellement renégocier avec les pouvoirs publics les responsabilités dans la production de l'intérêt général. »¹

Les politiques urbaines comme élément central de régulation de l'ÉSS

Les villes forment l'un des principaux lieux de création de la richesse dans nos sociétés; les gouvernements municipaux sont près des populations, accessibles et flexibles et, de ce fait, sont aptes à administrer de manière efficiente une gamme diversifiée de services à la propriété et à la population. Elles sont des collectivités territoriales.

Nous sommes dans un contexte où les approches traditionnelles en matière de formulation de politiques publiques, de conception de programmes et d'offres de services se transforment, alors que de nouveaux défis de développement économique se manifestent et que de nouveaux acteurs prennent place dans l'arène politique, dont ceux de l'ÉSS.

Dans cette perspective, près d'une cinquantaine d'initiatives ont été recensées et une bibliographie d'ouvrages et articles scientifiques sur la question a été colligée.

¹ M. Bouchard; B. Lévesque, B. et G. Bourque (2001), « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socioéconomique de l'intérêt général », Cahiers de recherche sociologique, Vol. 35, p. 31-53, aussi Montréal, UQAM, CRISES ET0013.

La présente recherche comporte trois grandes rubriques.

Nous présenterons premièrement une recension des éléments de politiques publiques que nous avons classifiés en quatre grandes dimensions.

Deuxièmement, nous explorerons plus en détail les initiatives politiques mises en œuvre dans les arrondissements de Londres, en présentant les grandes institutions mises sur pied pour définir une stratégie panlondonienne à l'égard du secteur de l'ÉSS dans chacun des 33 arrondissements, en synthétisant les éléments majeurs de ces *Local Compacts* et en annexant le détail de trois *Local Compacts* qui nous apparaissaient exemplaires. Ces *Compacts* consistent en des dispositifs politiques et administratifs qui lient de façon profonde et originale les liens entre les autorités municipales et les organismes du tiers secteur.

Finalement, à partir des expériences recensées, nous serons en mesure de proposer un modèle de grille de collecte de données et conclure avec nos principales recommandations.

Nous tenons à remercier la professeure Marguerite Mendell, de l'Université Concordia, pour sa confiance et son apport essentiel à la rédaction de ce rapport.

Table des matières

Présentation de l'ARUC-ÉS et du RQRP-ÉS	iii
Résumé	v
Avant-propos	vii
Chapitre 1 Recension générale de politiques et de pratiques publiques.....	11
Leadership politique et administratif : politiques, programmes et dispositifs de concertation	12
Les politiques	13
<i>Politiques découlant d'un cadre national ou régional</i>	13
<i>Politiques découlant d'une association volontaire des municipalités</i>	17
<i>Politiques municipales issues de la volonté des autorités politiques ou de la cogitation de la machine administrative</i>	18
<i>Émergence d'une politique par la participation des parties prenantes</i>	19
Les programmes	21
<i>Programmes mis sur pied par la municipalité</i>	21
<i>Financement de programmes promus par l'ÉES pour l'atteinte d'objectifs municipaux</i>	22
Les dispositifs de concertation	23
Marchés publics municipaux	24
<i>Commissionnement stratégique et politiques d'achat (Strategic Commissioning, Policy Procurement)</i>	24
<i>Commissionnement stratégique (délégation administrative)</i>	29
Investissements financiers et techniques	30
Outils et ressources consacrés à la promotion de l'ÉSS	31
Chapitre 2 Coup d'œil sur des politiques et des pratiques exemplaires Londres	33
Le tiers secteur de Londres	33
Les dispositifs panlondoniens.....	33
<i>London Social Economy Taskforce (LSET)</i>	33
<i>Agence londonienne de développement pour le tiers secteur (LDA)</i>	35
<i>LA Connects (Local Authorities Connecting)</i>	36
<i>Local Compacts des 33 arrondissements londoniens</i>	36
Chapitre 3 Suggestion d'une grille de collecte de données	43
Conclusion et recommandations	45
Bibliographie	47

Recension générale de politiques et de pratiques publiques

À partir du corpus sélectionné, nous avons tenté de synthétiser les éléments de politiques publiques qui permettent aux autorités municipales d'agir directement sur le développement des entreprises d'économie sociale présentes sur leur territoire.

Il s'agit donc de pouvoir dégager des expériences recensées (dans un échantillon de villes américaines, canadiennes, européennes et latino-américaines), les grandes dimensions qui les caractérisent. Pour nous, ces dimensions s'appuient sur la présence d'actions de la part des autorités publiques municipales envers l'ÉSS, qu'elles soient sous la forme légale et institutionnelle ou encore sous la forme de ressources financières et techniques. On peut également convenir que certaines de ces actions prennent la forme de ressources non monétaires, par exemple l'implication (bénévole) d'élus ou de membres administratifs dans le cadre du conseil d'administration d'une organisation. Ces actions sont des éléments de politiques publiques qui se déclinent de différentes manières. Les villes présentent parfois des expériences originales qui sont à souligner parmi l'ensemble recensé, ce que nous ferons en seconde partie de la présente recherche, en mettant l'emphase les arrondissements londoniens.

Ces actions sont, au final, productrices de capital social. De prime abord, le capital social peut être perçu comme un concept utopiste en vertu duquel les gens ou les organismes qui en possèdent ne sont dévoués qu'à la recherche et l'accomplissement du bien commun.

Par ailleurs, il ne saurait y avoir de capital social complet sans considérer celui des communautés civiques dont les entreprises d'ÉSS sont des parties prenantes parce que, d'une part, leurs actions se déroulent sur le territoire municipal et s'y déploient. D'autre part, leurs leaders et leurs acteurs sont en lien plus ou moins étroit avec les acteurs politiques et administratifs du territoire municipal et les influencent. Ces mêmes leaders et acteurs agissent également auprès des citoyens en général et de l'opinion publique. Ainsi doté de capital social, le mouvement d'ÉSS réussit à influencer les décisions et les actions des instances métropolitaines.

Bien que les exemples présentés illustrent la place importante qu'occupe cette force vive, nous nous concentrons plutôt sur les actions des municipalités.

Ces actions sont des éléments de politique publique et comportent quatre dimensions, soit :

- Le leadership politique et administratif qu'exercent les acteurs politiques et les directions de services des villes;
- L'ouverture aux entreprises d'ÉSS des marchés publics municipaux;
- Les investissements financiers et techniques, par les instances municipales politiques et administratives, consacrés au développement et à l'appui technique des EÉS;
- Finalement, les ressources communicationnelles destinées tant à la promotion qu'à l'information grand public des initiatives d'ÉSS.

Tableau 1 : Dimensions observées et éléments de politiques publiques retenus

Dimension	Éléments de politiques publiques
Leadership politique et administratif	Politiques générales d'appui à l'ÉSS Programmes Dispositifs de concertation et de participation
Marchés publics municipaux	Politiques d'achat Commissionnement stratégique (délégation administrative)
Investissements financiers et techniques	Financement : monétaire et fiscal Soutien technique
Ressources communicationnelles	Outils de promotion Ressources financières investies dans du support communicationnel Ressources techniques investies du support communicationnel

Leadership politique et administratif : politiques, programmes et dispositifs de concertation

Le leadership politique et administratif se décline en politiques, en programmes et en dispositifs de concertation permettant à l'ÉSS de s'inscrire au cœur des priorités politiques de l'administration municipale.

Le leadership politique repose sur des élus issus de la démocratie représentative dans l'appui aux principes de l'ÉSS et dans les actions qui suivent (si elles suivent). Ces élus se démarquent par leur implication personnelle et par la conviction que l'ÉSS puisse agir de façon complémentaire et originale à l'atteinte des objectifs poursuivis par la municipalité. Ces objectifs peuvent être inscrits dans un programme politique, un plan d'action à portée générale (par exemple, de développement culturel ou économique, incluant une dimension ÉSS) ou un plan d'action à portée spécifique sur l'ÉSS. Le rôle de la mairie, tel que nous le verrons, peut être important.

Le leadership administratif, quant à lui, repose sur la présence d'une ou de plusieurs directions de services (et, de fait, les agents publics y étant rattachés) impliquées dans le développement de l'ÉSS sur le territoire de la communauté municipale. Il peut s'agir d'un service municipal responsable du suivi de l'implantation du plan d'action visant le soutien de l'ÉSS, comme d'un fonctionnaire qui a la responsabilité, dans une perspective de développement social ou économique plus large, d'y faire valoir la place et les objectifs liés à l'ÉSS.

Les politiques

En premier lieu, les politiques qu'adopteront (ou non) les autorités publiques sont de puissants indicateurs de la place que prend l'ÉSS au sein d'une administration municipale et du leadership qui en découle. Certaines de ces politiques sont :

- Mises en œuvre dans le cadre d'un objectif issu d'un palier gouvernemental supérieur, nécessitant que les municipalités intègrent et exécutent des « commandes » ou des « directions » convenues à des échelons supérieurs [voir *Politiques découlant d'un cadre national ou régional, ci-dessous*];
- Issues d'une association volontaire des autorités politiques des villes à des objectifs d'une convention internationale ou intercontinentale (Agenda 21 de l'ONU, Territoires socialement responsables du regroupement européen des villes en économie sociale, etc.) [voir *Politiques découlant d'une association volontaire des municipalités*, p. 17];
- Implantées par les autorités politiques, à leur instigation ou sur recommandation de leur personnel administratif [voir *Politiques municipales issues de la volonté des autorités politiques ou de la cogitation de la machine administrative*, p. 18];
- Et, elles émergent d'une confrontation ou d'une consultation des citoyens et des groupes de la société civile d'un quartier ou de l'ensemble du territoire municipal [voir *Émergence d'une politique par la participation des parties prenantes*, p. 19].

Politiques découlant d'un cadre national ou régional

Dans certains cas, les politiques municipales sont directement influencées dans leur mise en œuvre par les paliers supérieurs, alors qu'un gouvernement régional, provincial ou fédéral développe et adopte envers l'ÉSS en particulier, ou dans une perspective plus générale de développement économique et social, des cadres législatifs et réglementaires, de même que des outils de mise en œuvre de politiques et de pratiques exemplaires. C'est le cas des *Local Compacts* appliqués dans toutes les municipalités (et par extension les arrondissements) qui répondent à des objectifs politiques nationaux du gouvernement anglais en matière de relations avec le tiers secteur.

Ces ententes de partenariat entre les autorités publiques locales des municipalités du Royaume-Uni et le tiers secteur ont été développées plus intensivement depuis le début des années 2000, faisant écho au *National Compact* mis en œuvre en 1998 par le gouvernement travailliste de Tony Blair.

Ces ententes locales que nous avons ciblées dans la capitale anglaise, correspondant à autant d'ententes que les 33 arrondissements de Londres, semblent inspirantes pour la recherche tant en ce qui concerne les valeurs sous-tendues à ce partenariat qu'en ce qui a trait aux pratiques innovatrices développées notamment au chapitre des politiques d'achats, des mécanismes de coordination des ententes ou encore des moyens de promotion et de communication. Elles seront l'objet d'une analyse plus approfondie dans la deuxième partie de cette étude et nous nous en inspirerons afin d'établir la grille de collecte de données en fin de document.

Donnons néanmoins les exemples des villes d'Édimbourg en Écosse et de Morón en Argentine pour illustrer notre propos.

La ville écossaise d'**Édimbourg**, en 2002, s'est fixée comme objectif, à travers sa stratégie d'économie sociale (*Local Compact*), de faire d'Édimbourg une ville où l'entreprise d'économie sociale s'inscrit au cœur des services publics et de la vie citoyenne en général (« Social Economy City » Initiative).

Cet objectif s'inscrit dans le cadre du *National Compact* du gouvernement anglais et du plan du gouvernement régional écossais. Le suivi de l'implantation de cette stratégie politique est assuré par le Comité de partenariat de l'économie sociale d'Édimbourg. Pour assurer la réussite de l'ÉSS sur son territoire, la Ville a créé un service municipal lui étant spécifiquement consacré.

Par ailleurs, dans un contexte de réponse à la crise économique de 2001, l'**Argentine** a misé, ces dernières années, sur la concertation avec la société civile afin de relancer l'économie locale et le marché de l'emploi. Il fallait, pour ce faire, composer entre autres avec les caractéristiques d'un marché informel très vaste et d'une grande bureaucratie. De façon générale, les gouvernements provinciaux et locaux ont été encouragés à développer des politiques publiques axées sur la création d'entreprises.

À cette fin, le gouvernement fédéral encourage les paliers inférieurs de gouvernement à diminuer la bureaucratie (par exemple, en simplifiant l'obtention des permis en un seul formulaire); à susciter la mise sur pied de programmes de microcrédit, principalement pour les entreprises ayant une mission de lutte au chômage et au soutien à la formation des travailleurs; à apporter une aide particulière aux artisans (soutien à la création, la marchandisation, etc.) ainsi qu'aux municipalités agraires et rurales pour contrer le dumping des produits agricoles.

Le développement de politiques publiques axées sur la création d'emploi est aussi encouragé, notamment en permettant l'exemption d'impôts, et des déductions à la source des employeurs ont été converties en subventions à l'emploi et formation.

Finalement, au palier fédéral, le gouvernement argentin a voulu clairement marquer son soutien aux meilleures pratiques de création d'entreprises sociales et de développement de l'emploi. Pour ce faire, il s'est associé financièrement à deux dispositifs de promotion et d'information (formés d'académiciens et de personnes qui se consacrent au développement économique et social) : *Banco d'Experiencias Locales*, permettant la promotion de divers modèles de politiques municipales prônant le partenariat et *Banco d'Experiencias Sociales*, qui présente l'étude de différents partenariats entre les municipalités et l'ÉSS.

Plus particulièrement, la ville de **Morón**, adoptant une perspective de création et de développement de l'emploi sur son territoire, a lié cet objectif directement par un partenariat avec les entreprises d'ÉSS et la promotion de l'associationnisme, du coopérativisme et du mutualisme. Cette perspective est d'ailleurs prônée à l'échelle régionale de la province de Buenos Aires.

L'ÉSS est ainsi perçue par les autorités municipales de Morón comme étant un « instrument efficace pour produire, travailler et obtenir des services dans des conditions de valorisation de l'humain, un patronat ouvert (*Adecuación Empresaria*) et d'une équité distributive ».

Dans cette perspective, les autorités municipales ont établi leur stratégie par le biais d'une kyrielle d'objectifs politiques :

- Développement des entreprises d'ÉSS : participation à la création et au suivi; conseil sur le démarrage;
- Au plan administratif, la Ville a mis sur pied un secrétariat au développement de l'ÉSS qui relève du Conseil exécutif et du Conseil régional de l'ÉSS.

Avec cette instance, quatre directions municipales principales sont directement impliquées et coordonnées, soit la direction du commerce, la direction de l'industrie, la direction de la promotion des exportations et la direction de la promotion de l'emploi et de l'ÉSS. Cette dernière direction vise à assurer le suivi de l'implantation des politiques, la gestion des programmes d'emplois et de formation au travail ainsi que la coordination des unités d'économie solidaire, coopérative et mutualiste. Cette stratégie vise, entre autres, à inspirer des politiques du secteur : promotion de projets de bien public, de travaux d'infrastructures, d'action sociale et d'hygiène publique, de coopératives scolaires, de micro-entreprises, de transport, de communications et d'intérêt communautaire.

- Promotion de la formation coopérative (*Capacitación Cooperativa*) : offre mensuelle d'une séance d'aide et d'accompagnement pour tout citoyen de la ville, afin de faciliter la mise sur pied ou le déroulement de projets coopératifs;
- Promotion de la formation à la mutualité pour les enfants (*Capacitación Mutual Para Niños*) : en collaboration avec l'Association mutuelle de protection familiale, les enfants de 8 à 12 ans reçoivent une heure de formation sur les principes de la mutualité;
- Promotion de la formation coopérative des enseignants (*Capacitación a Docentes*) : des enseignants ainsi que des directions d'écoles du territoire de la ville participent, depuis 2004, à une formation de formateurs sur le coopérativisme;
- Promotion de la formation du coopérativisme dans les cycles supérieurs (*Capacitación a Integrantes del Consejo Municipal de Economía Social y Solidaria*) : bourses d'études pour 15 étudiants; création de stages d'études de trois ans;

Par cette stratégie globale, la ville de Morón se démarque sur plusieurs plans. D'abord, sur le plan du leadership, le conseil municipal s'est engagé à stimuler l'émergence d'institutions d'ÉSS vouées à la promotion de ses principes et ses réalisations; à promouvoir la création d'une conscience publique favorable à ces organisations sur le territoire municipal; à élaborer des « projets de biens publics solidaires » (*Proyectos de Bien Público Solidarios*); à promouvoir le développement d'une législation municipale spécifique; et, finalement, à incorporer dans chacun de ces objectifs la formation continue comme stratégie prioritaire. Ensuite, par la création d'une direction de la promotion de l'emploi et de l'ÉSS, l'objectif est de consolider ces engagements et ainsi contribuer au développement économique local en faisant la promotion du travail décent, de l'ÉSS et de l'insertion au travail, dans une optique d'égalité entre hommes et femmes.

Plus particulièrement, cette direction de la promotion de l'emploi et de l'ÉSS a sous sa responsabilité la gestion des programmes municipaux de création et de maintien de l'emploi (notamment par la gestion d'une agence vouée à cette fonction), de la formation des travailleurs, de l'élaboration de politiques soutenant l'intégration de

mutuelles et de coopératives sur le territoire ainsi que la création et la gestion d'unités d'économie solidaire (Unidades Económicas Solidarias).

Comme nous l'avons souligné précédemment, pour s'assurer de la réussite de son plan d'action, la Ville a mis à contribution ses directions du commerce (pour consolider la ville comme zone commerciale et de services la plus importante à l'ouest de Buenos Aires), de l'industrie (pour la promotion du développement, en renforçant sa croissance et sa consolidation), ainsi que de la promotion des exportations (pour impulser et promouvoir le processus d'exportation internationale des PME locales).

Ces dernières unités, relevant de la Ville et réunissant des individus ayant pour objectif la relance socioéconomique, réalisent une pluralité d'actions visant à stimuler et consolider les organisations d'ÉSS sur le territoire municipal : l'orientation professionnelle (*Orientación Ocupacional*), le financement (*Financiamiento*), l'assistance technique et de formation (*Asistencia Técnica y Capacitación*), la promotion commerciale (*Promoción Comercial*), le développement de réseaux solidaires et le soutien à leur intégration régionale (*Desarrollo de Redes Solidarias e Integración Regional*), le développement de normes spécifiques à l'ÉSS (*Desarrollo de Normativa Específica*) et le développement de projets sectoriels d'ÉSS (*Proyectos sectoriales*).

Sur le plan de l'orientation professionnelle, Morón mise sur des outils permettant l'intégration au travail, notamment en partant de la base (formation de la personne sur ses droits sociaux et ses droits relatifs au travail), en passant par une revue du fonctionnement de l'économie en général et les différentes formes d'organisation du travail et en mettant en lumière les ressources et les compétences nécessaires au développement d'entreprises autogérées.

Le financement accordé par la Ville passe d'abord par la création d'un fonds monétaire municipal qui, à partir des intérêts sur les placements, permet l'octroi de subsides aux projets autogérés, et ce, de façon pérenne. Le financement des entreprises d'ÉSS se concentre aussi sur l'immobilisation, que ce soit pour l'acquisition de machines, de ressources et d'outils pour les organisations d'économie solidaire de production, de commercialisation et de services. Finalement, la Ville a conçu son financement pour qu'il soit articulé et en complémentarité avec les sources de financement aux échelles nationale et provinciale.

Quant à l'assistance technique et de formation qu'octroient également les unités d'ÉSS de la ville, l'objectif est de créer un marché durable (*Marco de Sustentabilidad*) pour les projets autogérés, basé sur trois fondements : compétitivité, équité et protection sociale. Ainsi, au chapitre de la compétitivité, les entreprises autogérées bénéficient d'un soutien à l'organisation de la production, à l'acquisition ou l'utilisation de technologies appliquées et d'un suivi de la rentabilité des biens ou services.

En ce qui a trait à l'équité, les unités d'ÉSS insistent et facilitent la concrétisation de la démocratisation (dans la prise de décision), de l'égalité des genres (dans la distribution des rôles) et de l'organisation équitable du travail.

Sur le plan de la promotion commerciale, la Ville a établi trois moyens permettant aux organisations d'ÉSS du territoire de se démarquer : d'abord, le soutien financier à une foire itinérante de l'ÉSS qui permet d'exhiber et de commercialiser les produits textiles, artisanaux et gastronomiques dans différents endroits publics de la ville, dans des événements culturels, etc.; ensuite, la publication d'un catalogue des entreprises d'ÉSS permettant à la fois d'annoncer les produits et de faire la promotion des services offerts par les unités d'ÉSS. Finalement, la Ville a

financé la construction d'un centre d'exposition destiné à l'exhibition permanente de la production récente des entreprises autogérées dans le domaine du textile et de l'artisanat.

Politiques découlant d'une association volontaire des municipalités

Les villes italiennes de **Modène** et de **Sardaigne**, ainsi que **Genève** (Suisse), **Orebro** (Suède), **Barcelone** (Espagne) et **Lille** (France) ont pris des engagements dans le cadre du programme Territoires socialement responsables (TSR) du Réseau européen des villes en économie sociale (REVES), et ce, depuis le début des années 2000.

Ce programme consiste en une intégration volontaire des municipalités au programme TSR qui visent à tenir compte de préoccupations sociales et environnementales (au-delà du minimum légal) dans leurs activités de gestion du territoire et dans leurs relations avec les différentes parties prenantes au développement économique et social de la ville.

Ainsi, ces villes ont, entre autres, adopté des politiques de promotion et d'encouragement pour le développement d'un tissu économique socialement responsable et porteur d'emploi. Pour ce faire, elles font ouvertement la promotion de l'ÉSS en mettant en œuvre des politiques fiscales incitatives et des dispositifs favorisant l'exécution de clauses sociales et environnementales dans les marchés publics. De cette manière, elles s'emploient à accompagner l'émergence de nouvelles activités économiques et alternatives.

La Cité de l'autre économie s'inscrit dans le contexte de l'application de la loi Bersani (*Autopromozione sociale*, 1997), qui vise à soutenir, sur les plans politique et financier, les initiatives locales dans les zones urbaines socialement dégradées ou en voie de dégradation sociale à Rome.

Au départ, elle a bénéficié d'un budget de développement de 4,5 millions €. D'autres initiatives municipales découlent également de la Loi Bersani, soit à Turin, Milan, Venise, Gênes, Bologne, Florence, Cagliari, Naples et Bari.

La Cité vise à accueillir les entreprises qui appliquent des principes selon des « variables locales » telles que la qualité sociale, la prise en compte de facteurs urbains et environnementaux et le soutien aux initiatives d'ÉSS.

Dans un quartier délimité de la ville de Rome, cette zone de l'autre économie vise à encourager la mise en place de pratiques de commerce équitable, d'agriculture biologique, de finance solidaire, de tourisme responsable, d'énergies renouvelables, etc., cohérentes avec les principes promus par la Ville.

Afin de s'assurer d'une collaboration commune des parties (Ville et entreprises sociales), les entreprises qui s'installent dans la périphérie de la Cité ont l'obligation de réinvestissement de leurs profits, de redistribution des ressources et d'auto-organisation du travail. Plus particulièrement, un centre destiné au suivi des objectifs fixés par la Ville, et le financement conséquent, a été mis sur pied en 2005 (*Centre for Ethical and Responsible Enterprise*). Un sceau de qualité sociale et environnementale a été développé, appelé *Roma Equa (Fair Roma)*.

Au centre de l'originalité de cet effort pour la qualité sociale et environnementale des entreprises de Rome visées par cette initiative, la détermination d'une ceinture géographique d'investissements plus vigoureux qui a certainement contribué au rayonnement de l'initiative. Cette ceinture géographique dispose d'un territoire de 3500 m². Tant la ville centre que les arrondissements sont impliqués et responsables du développement de l'initiative.

Ainsi, Rome a consenti depuis le début de l'initiative 56 millions € (sur 171 millions € investis qui découlaient de la Loi Bersani), dont 30 % versés pour les services aux entreprises et 70 % versés sous forme de subventions auprès de projets spécifiques. Ainsi, 700 entreprises sises dans la zone ont reçu 34 millions €, permettant la création de 3300 nouveaux emplois, soit, selon les promoteurs de l'initiative, une réduction estimée de 0,30 % du taux de chômage urbain et une création de 4,5 nouveaux emplois par entreprise financée. Des programmes de microcrédit complémentaires aux subventions ont également été créés.

Les autres sommes, comme mentionné plutôt, ont été investies dans la création de centres de services pour les entreprises et les citoyens, notamment des services d'information, de référence, d'assistance technique, d'aide à l'emploi, dont un centre de services spécialement pour les immigrants. Parmi les initiatives réussies découlant de la mise en place des dispositifs de soutien auprès des entreprises sociales qui s'installent en zone de l'autre économie, notons la création d'incubateurs d'entreprises sociales : *Corviale* (avec le milieu de l'éducation et de la formation sur le territoire); *Cinecittà* (domaine de l'audiovisuel); EÉS (carrefour de divers types); culture; etc.

L'originalité d'une zone solidaire comme la Cité de l'autre économie réside en son processus d'élaboration. Ainsi, cette zone solidaire a été imaginée à partir des idées et du travail conjoint de plus de 50 organisations locales ayant été consultées avant l'élaboration finale.

Cette consultation entre les organisations et la Ville s'est échelonnée sur une période de deux ans, en collaboration avec différents acteurs publics (élus, fonctionnaires municipaux voués au développement économique), entreprises d'ÉSS et groupes d'intérêts locaux). L'initiative, malgré l'arrivée d'un maire plutôt conservateur, a persisté depuis sa mise en œuvre.

Politiques municipales issues de la volonté des autorités politiques ou de la cogitation de la machine administrative

Depuis le début des années 2000, la ville française de **Rennes** a développé une approche municipale transversale à l'ÉSS en nommant, au plan politique, un élu responsable et au plan administratif, un technicien administratif désigné. Ces deux personnes siègent au Service de développement économique de la Ville.

La ville de **Grenoble** (France), depuis 2003, a quant à elle désigné quatre directions municipales, dont la direction générale, du déplacement, de la collecte des déchets et de l'environnement, pour être parties prenantes des groupes de travail de l'ÉSS qu'elle a instaurés dans le cadre de sa politique afin « d'élargir le champ d'utilité sociale » de l'ÉSS du territoire grenoblois.

Aussi, les leaders politiques et administratifs Grenoble Métropole se sont dotés d'un conseil scientifique de l'ÉSS pour définir et analyser plus adéquatement les problématiques en lien avec ce type d'économie et pour assurer un développement plus adéquat d'outils et de politiques publiques.

La ville américaine d'**Albuquerque**, dans l'État du Nouveau-Mexique, a mis sur pied, depuis la fin des années 1990, un *Office of Community and Neighborhood Coordination* (OCNC), chargé d'être la « porte d'entrée » entre la municipalité et les organisations communautaires et de quartier sur son territoire. Plusieurs objectifs ont été fixés pour ce bureau de coordination : prévoir et agir sur de possibles conflits entre ces organisations communautaires et les entreprises du secteur privé; promotion du dialogue entre les quartiers et les autorités municipales; finalement, coordination et arrimage des objectifs des organisations communautaires et de quartier avec celles des promoteurs privés qui développent et bâtissent l'immobilier dans des quartiers donnés. Pour être reconnues

comme organisations communautaires et de quartier sous l'égide de l'OCNC, les organisations doivent adhérer à un règlement municipal régissant leurs actions, tenir au moins une rencontre par année, soumettre un rapport annuel indiquant la taille des effectifs actifs et soumettre annuellement à l'OCNC une liste des exécutants et des membres du conseil d'administration.

Émergence d'une politique par la participation des parties prenantes

La réussite d'une politique peut aussi être le résultat d'une large participation des habitants et des organisations communautaires au processus de consultation sur des enjeux économiques et sociaux, ou encore par la création d'un forum de débat libre, entre autres sous forme d'un comité consultation, et de l'engagement des principaux intéressés, y compris les dirigeants politiques en faveur du processus.

Ainsi, la ville américaine de **Memphis**, dans l'État du Tennessee, a mobilisé toute la communauté civique de la ville à travers son *Citywide Strategic Planning Process*. Se basant sur un processus de planification dit « compréhensif », la Ville a formé des comités stratégiques de suivi (*Task-force Committees*) : habitation et infrastructures, développement économique, éducation et développement de la main-d'œuvre, santé et services à la personne, transports, sécurité, qualité de vie, leadership et relations interculturelles. Ces comités sont formés de dirigeants du domaine du développement communautaire, du secteur privé, des acteurs du milieu universitaire et des membres de l'appareil municipal issus du Département du développement communautaire et de l'habitation. Automatiquement, un membre issu du mouvement du développement communautaire municipal (dont l'essence de l'action se compare à l'ÉSS et est incluse dans la définition que nous avons fournie au début de cette analyse) occupe le poste de codirigeant d'un comité. La Ville fournit à chaque comité un médiateur (*Meeting Facilitator*), dont le but est de faire avancer les travaux et de trouver les consensus. De même, la Ville a investi des ressources pour engager un étudiant universitaire par comité, responsable de la prise de notes et de la coordination technique (convocation, transmission de documents, etc.).

Comme bien des centres urbains en proie à une expansion rapide et à des changements structurels fondamentaux dans l'économie de sa région, le quartier de la 118^e Avenue d'**Edmonton** a connu, en 25 ans (1980-2005) une dégradation urbaine importante. Prostitution, trafic de drogue, insalubrité, magasins fermés aux vitres cassées, terrains vacants, maisons délabrées, etc., faisaient ainsi partie de la vie quotidienne des habitants de ce quartier. Soulignons également que, durant cette même période, les taux de criminalité du quartier ont été supérieurs, ou ont moins diminué, qu'à l'échelle de la ville d'Edmonton dans son ensemble.

Face à ces constats, des élus du quartier et de la Ville, des agents socioéconomiques, des organismes communautaires, se sont réunis entre avril et juin 2005 pour définir des objectifs permettant de remédier à la situation à long terme.

- Premièrement, améliorer la vie du quartier en tenant compte des changements démographiques qui mettent en péril le tissu social du quartier.
- Deuxièmement, renforcer le sentiment d'appartenance au milieu et de sécurité de la collectivité.
- Troisièmement, encourager les résidents et les commerces à embellir leur environnement.
- Quatrièmement, créer un quartier dynamique où il fait bon vivre et travailler.
- Cinquièmement, faciliter l'accès aux services et projets de la ville-centre d'Edmonton.
- Finalement, assurer le développement économique de l'avenue en favorisant l'implantation de nouvelles entreprises.

Les parties prenantes ont ensuite convenu d'élaborer une stratégie de revitalisation (*Revitalization Strategy*) du quartier de la 118e Avenue. La Ville a consenti un investissement de 100 000 \$ pour l'élaboration d'un plan de développement par (et pour) la communauté (citoyens, entreprises, associations), c'est-à-dire en s'inspirant de d'une approche de coconstruction « *Collaborative Planning* » (approche développée par le politologue canadien de McGill, Kirsop) et pour soutenir les étapes d'implantation, d'administration, de gestion et d'évaluation des six actions.

Le comité doit s'assurer que les dépenses concernant la subvention de 27,3 M\$, octroyée par la Ville, respectent les orientations sociales, environnementales et économiques de l'Initiative et que les décisions relatives aux investissements soient prises en concertation avec les différents partenaires de l'Initiative (approche bottom-up). Des sous-comités ont été formés pour assurer le suivi des activités : un groupe de suivi général, un groupe responsable de la prévention du crime et de la sécurité du quartier, un groupe qui se consacre à l'embellissement des espaces publics du quartier, un groupe voué à la promotion culturelle dans le quartier, un groupe réunissant les commerçants du quartier, etc.

Par ailleurs, la population du quartier est constamment invitée à participer aux réflexions et à proposer des idées dans le cadre de l'*Avenue Initiative*. En 2007, par exemple, plus de 300 personnes ont participé à une rencontre visant à donner des orientations au groupe responsable du suivi du projet. Au moment de recenser cette initiative, des démarches sont encore en cours auprès du gouvernement d'Alberta pour partager les coûts et agir de façon complémentaire sur le plan de la fiscalité.

D'autres initiatives similaires ont vu le jour dans l'Ouest canadien, comme le *Winnipeg Core Area Initiative*, le *Vancouver Agreement* ou le *Rivers District Revitalization Project* de Calgary.

Afin d'amener la communauté à une plus grande compréhension du besoin des projets à long terme et interdépendants pour revigorer le centre urbain dans une perspective d'économie locale et d'environnement, et contrer ainsi l'exode de la population vers la banlieue, la ville de **Burlington** s'est dotée d'un objectif ambitieux : avec la communauté, établir un plan durable jusqu'en 2030.

Tout comme Edmonton, la capitale de l'État du Vermont (États-Unis), devait faire face à un certain nombre de problèmes interreliés (pénurie de logements sociaux, pauvreté accrue, détérioration écologique, déclin de la population, etc.).

C'est ainsi que dans le cadre de sa stratégie pour la promotion de la durabilité, Burlington s'est lancée dans un processus compréhensif (au sens de Kirsop) afin d'élaborer un plan qui intègre diverses initiatives sur le territoire dans un cadre d'ensemble. Lancé en 1999 par le maire Peter Clavelle, le *Legacy Project* cherche à engager le dialogue avec tous les habitants sur les principes et actions qui devront guider la communauté pendant les 30 années à venir.

Le processus de planification a été piloté par un comité directeur composé de parties prenantes représentant des acteurs privés et du tiers secteur, des représentants de la jeunesse et de la municipalité. Pendant une période d'un an et demi, plus de 1000 habitants ont contribué à forger la vision au moyen d'un processus multiforme de participation. En mars 2000, un « sommet pour l'avenir de la ville » a réuni plus de 300 participants afin d'élaborer le plan d'action du *Legacy Project*.

Les services municipaux et les groupes d'intéressés se sont engagés à mettre en œuvre le plan d'action en fournissant de l'information et des ressources. Le comité directeur du projet s'est réuni tous les trois mois pour évaluer les progrès réalisés et pour assurer le suivi de mise en œuvre. La Ville produit un rapport annuel et une réunion municipale est tenue une fois par an pour évaluer les progrès de la communauté et pour déterminer s'il faut modifier les priorités établies dans le plan.

Selon ses promoteurs, le *Legacy Project* a réussi à officialiser une vision communautaire qui se développait depuis un certain temps, à résoudre plusieurs questions fondamentales auxquelles la ville se trouvait confrontée et à intégrer une grande diversité de politiques et programmes dans une stratégie de coconstruction.

Les programmes

En second lieu, il importe de recenser la dimension des programmes que mettra en place (ou non) le conseil municipal d'une ville. Les programmes font partis de nos éléments recensés que nous classifions en deux catégories.

D'abord, les programmes créés par la Ville en collaboration avec l'ÉSS. Ces programmes ont comme particularité d'émerger directement des initiatives municipales qui répondent aux objectifs politiques fixés ou non dans un plan d'ensemble sur l'ÉSS du territoire [voir *Programmes mis sur pied par la municipalité* ci-après].

Ensuite, les villes participent au financement de programmes promus par les entreprises d'ÉSS et qui s'inscrivent dans les objectifs socioéconomiques et de développement de la municipalité [voir *Financement de programmes promus par l'ÉES pour l'atteinte d'objectifs municipaux*, p. 22].

Programmes mis sur pied par la municipalité

Dans certains cas recensés, les autorités municipales intègrent leur stratégie politique de soutien au développement de l'ÉSS à travers des objectifs spécifiques liés à la création d'emploi et à une réponse à une crise de l'employabilité sur le territoire municipal.

La ville sud-américaine de **Sao Paulo** (Brésil) a ainsi inscrit au cœur de sa stratégie de relance de l'emploi, la présence et le développement des entreprises d'ÉSS, et ce, par plusieurs mesures politiques. La politique s'est précisée à la suite de l'application de ces programmes visant le soutien à l'emploi et à l'ÉSS.

Ainsi, la Ville de Sao Paulo, faisant écho à la crise économique à la suite de l'effondrement du réal brésilien et de la plupart des devises sud-américaines au début des années 2000, a mis sur pied différentes initiatives visant particulièrement les jeunes, ainsi que les travailleurs en situation de chômage prolongé :

- Relance de l'emploi, notamment par la formation et l'acquisition de nouvelles compétences (Programmes revenu minimum, bourse travail, bourse travail-petits cours, bourse travail-stage, bourse travail-emploi);
- Amélioration de la situation du revenu, notamment par la bonification salariale pour une formation au salarié ou autonome pour les jeunes de 21 à 39 ans (programme opération travail) ou pour soutenir la création d'initiatives populaires solidaires ou d'activités communautaires par le travailleur/chômeur de 40 ans et plus (programme commencer à nouveau, programme commencer à nouveau un emploi).

Par ailleurs, ces initiatives visant la création et le soutien à l'emploi se combinent à d'autres programmes et pratiques (qui depuis se sont transformés en politiques) de deux types.

- D'abord, en mettant sur pied un programme municipal de promotion (coopérativisme, associationnisme, réseaux et autres formes solidaires d'organisation économique) et de soutien à l'ÉSS. Les objectifs de ce programme s'ajoutent aux objectifs de distribution du revenu, de garantie de scolarisation, d'acquisition de nouvelles compétences et de promotion de la citoyenneté, qui sont au cœur des nombreux programmes de type redistributif et de promotion du développement local.
- Ensuite, dans les districts où sont situés les bénéficiaires des programmes redistributifs identifiés plus haut, la Ville a mis sur pied un programme d'appui au développement local où la préfecture est chargée de proposer une réorganisation géographique des postes de travail, des nouvelles formes d'insertion sur le marché et une restructuration économique.

La Ville joue donc un rôle d'intermédiation entre les acteurs du secteur privé et ceux de la société civile.

Financement de programmes promus par l'ÉES pour l'atteinte d'objectifs municipaux

Dans le cadre du programme des Territoires socialement responsables (TSR), les élus de la ville de **Gênes** (Italie) ont décidé de miser sur des entreprises d'ÉSS pour réaliser des objectifs politiques fixés pour la ville. Ainsi, pour faire face à la problématique de l'itinérance et de la toxicomanie, la Ville prévoit compter sur des organisations de la société civile afin d'agir politiquement sur la question. C'est ainsi qu'en regard de la toxicomanie, la municipalité italienne a décidé de participer au financement et aux activités de l'AFET (*Association of Families against Youth Marginalisation and for Solidarity to Drug Addicts*), association qui concerta l'ensemble des organismes communautaires et sociaux du territoire en matière de toxicomanie.

Par ailleurs, comme réponse à des objectifs politiques de lutte à l'itinérance, la Ville a participé financièrement au projet *The Villa San Teodoro Project - Cooperativa Omnibus*, voué à la construction d'un refuge auprès des jeunes et adultes aux prises avec des difficultés psychosociales. L'Église San Teodoro fut donnée à la Ville, qui l'a rénovée puis en a confié la gestion à la Coopérative Omnibus par le biais d'un bail emphytéotique. Cette initiative s'inscrit également dans le cadre du programme TSR.

Par ailleurs, dans le cadre des actions du plan de développement local de l'ÉSS, la ville française de **Seclin** a développé, en 2002, un partenariat avec les communes limitrophes et avec les techniciens de la communauté de Lille afin de répondre adéquatement à un objectif d'insertion des personnes socio-économiquement démunies du territoire.

Conséquemment, dans le cadre d'un chantier-école conjuguant la valorisation de l'environnement, la Ville a confié aux organisations d'ÉSS l'entretien des fossés et des voies d'eau de la commune (surveillance, entretien, aménagement des fossés, des berges, des voies d'eau, propreté urbaine et espaces naturels).

La ville d'**Argentan** (France), en partenariat avec le Centre communal d'action sociale (CCAS) et les principales associations caritatives du territoire argentanais, a ouvert, en janvier 2002, une « épicerie sociale ». Avec ce nouvel équipement, la municipalité souhaitait limiter la dépendance aux subsides publics au profit d'une responsabilisation et d'un plus grand respect de la dignité de la personne.

L'épicerie sociale a pour objectif plus particulier d'optimiser et coordonner les aides alimentaires aux familles en difficulté, de proposer un espace convivial d'accueil, d'écoute et d'échange pour recréer des liens sociaux. Elle a aussi comme objectif de favoriser l'accès à tout type d'information conduisant à l'autonomie sociale des familles et de conduire des actions de type éducatif et animer des ateliers de vie quotidienne, avec la participation de la Maison du citoyen.

L'aide alimentaire est accordée aux personnes par le CCAS sous certaines conditions. En effet, elle est versée, moitié en espèces (une fois par mois), moitié en crédit « épicerie sociale » (crédit mensuel à utiliser dans le mois en une ou plusieurs fois). Ces crédits permettent aux bénéficiaires d'acheter, à très bas prix, des produits au choix, dans la limite de leur crédit. Une participation financière de 10 % du montant de leurs achats est demandée à chaque famille.

Les dispositifs de concertation

Finalement, les dispositifs de concertation sont les interfaces qui permettent aux élus, aux fonctionnaires municipaux, aux organisations d'ÉSS, aux citoyens, ainsi qu'à d'autres acteurs, d'échanger et de se concerter. Ils s'inscrivent en lien avec les objectifs d'une politique ou d'un programme.

Donnons l'exemple de la ville de **Nantes** (France). Dans cette ville, la mairie relève de l'Office d'habitation municipale. Cette disposition permet, entre autres, d'avoir un intrant politique de première instance sur les objectifs en matière de développement de l'habitation sur le territoire. Ensuite, un représentant de la Ville siège de façon permanente à l'interréseau (réseau d'ÉÉS municipales).

Tout comme d'autres villes françaises exemplaires en la matière (Lille, Seclin, Grenoble, Toulouse, etc.), la ville de Nantes tient également une rencontre annuelle des élus des différentes collectivités locales (Conseil régional, Conseil général, Nantes Métro, Communes), en plus de financer la tenue annuelle de semaines citoyennes où les ÉÉS du territoire ont pignon sur rue. Finalement, la Ville finance une délégation à chaque tenue du Forum social européen.

Les dispositifs de concertation de la ville de **Londres** qui ont donné lieu aux *Local Compacts*, exposés dans la seconde partie de la présente analyse, sont importants à cet égard, notamment parce qu'ils présentent plusieurs dispositifs de concertation :

- Une interface de collaboration sur le plan de l'élaboration du *Compact* dans le cadre d'une consultation active des ÉÉS (jusqu'à 8 mois);
- Un pilotage continu (et soutenu structurellement) de l'entente par un comité conjoint où siègent les représentants de l'arrondissement (politiques et administratifs) et des ÉÉS;
- Une consultation annuelle ou colloque annuel sur « l'état de situation » des ÉÉS de l'arrondissement et du partenariat (ou de certains aspects);

Marchés publics municipaux

Commissionnement stratégique et politiques d'achat (Strategic Commissioning, Policy Procurement)

L'engagement des municipalités pour une consommation éthique répond à un besoin de cohérence entre les politiques publiques. Comment les contribuables pourraient-ils comprendre, en effet, que leurs impôts financent à la fois des politiques de développement durable qui visent, notamment, à lutter contre la pauvreté et à promouvoir le progrès social et, en même temps, des achats auprès d'entreprises qui fourniraient des produits de mauvaise qualité sociale, fabriqués dans des conditions contraires aux conventions internationales ratifiées par le Canada?

De plus, la notion de qualité sociale se fonde sur des conventions notamment, mais non exclusivement, celles de l'Organisation internationale du travail (OIT). Toutes ces conventions ont été ratifiées par le Canada et les gouvernements provinciaux s'y sont également engagés.

Les conditions d'exécution d'un marché public, c'est-à-dire un marché qui relève des « cahiers des charges » de la municipalité, peuvent viser plusieurs objectifs. Parmi ceux-ci, plusieurs villes que nous avons recensées se sont dotées d'objectifs à l'égard de l'ÉSS : par exemple, pour assurer la présence de ce type d'entreprises à titre de fournisseurs de services et de biens, pour promouvoir l'emploi de personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion, pour lutter contre le chômage ou encore pour protéger l'environnement.

Ainsi, en s'engageant concrètement en faveur d'achats publics éthiques — développement social et environnemental — les municipalités peuvent premièrement avoir un effet levier parce qu'elles favorisent la mise en place et le développement de nouvelles filières économiques. Ensuite, elles peuvent avoir un effet incitatif en encourageant et en accompagnant les entreprises afin qu'elles développent des pratiques commerciales ou productives socialement responsables sur leur territoire. De plus, les collectivités ont également l'opportunité de mener des actions d'éducation et de sensibilisation auprès de la population. Les actions peuvent être engagées auprès des enfants, des étudiants, du grand public, etc.

Le commissionnement, ou délégation de services, est l'un des deux processus par lequel les autorités municipales, via leurs marchés publics, identifient un besoin et ensuite identifient des stratégies et des organisations qui peuvent répondre à ce besoin. Si des problèmes de capacité existent, le commissionnement peut prévoir des dispositions facilitatrices permettant de développer et de consolider la capacité des organismes locaux du tiers secteur à répondre à ces besoins.

Un organisme du tiers secteur peut être invité à offrir le service selon le processus de commissionnement en cours ou répondre à un appel d'offres particulier. Dans tous les cas, les autorités municipales peuvent considérer les offres de commissionnement provenant tant des organisations privées que celles du tiers secteur.

Un exemple innovant en matière de commissionnement et d'achat stratégique : le code des marchés publics français.²

Le nouveau **code des marchés publics français**, entré en vigueur le 10 janvier 2004, est particulièrement intéressant à ce chapitre, car il contient plusieurs dispositions allant dans le sens d'une prise en compte de la protection de l'environnement et du développement durable dans le cadre de la passation et de l'exécution des marchés publics. Particulièrement, trois clauses permettent à l'acheteur public de fixer son niveau d'exigence environnementale et de développement durable en fonction de l'offre disponible.

Tout d'abord, l'article 14 stipule que « la définition des conditions d'exécution d'un marché dans le cahier des charges peut viser (...) à protéger l'environnement ». Il s'agit d'une clause relative à l'exécution de l'offre publique.

L'article 14 du code des marchés publics, permettant l'intégration de clauses sociales et environnementales dans les cahiers des charges, semble plus approprié pour favoriser une commande publique dite équitable. Toutefois, afin de ne pas constituer d'entraves à la concurrence, il est recommandé de ne pas privilégier un mode de fonctionnement et de garantie unique (norme ou étiquette (*label*), mais de toujours ouvrir le marché à une alternative (privée) équivalente. L'article 14 peut également consister à donner aux entreprises d'ÉSS, sur la base de leur spécificité, la priorité sur tout ou sur une partie de l'offre d'un service. Dans ce dernier cas, on parle de réserver des « lots ».

C'est ainsi que le code des marchés publics français donne la possibilité aux municipalités d'introduire des clauses sociales dans leurs commandes publiques, par exemple, qu'une partie de la délivrance des produits ou des services soit réalisée par des structures d'insertion à l'emploi ou l'équivalent d'entreprises adaptées. Une telle démarche, qu'elle soit rendue obligatoire par la loi ou non, peut aussi être développée de manière volontaire par les acteurs publics. La sensibilisation des usagers à l'importance d'une telle démarche afin qu'ils soient en mesure de l'exiger des pouvoirs publics ou des prestataires de services divers est également une stratégie mise en œuvre par les mouvements d'ÉSS sur les territoires municipaux.

Afin d'éviter que ces mesures n'aient un caractère discriminatoire, l'article 14 prévoit que ces conditions soient bien des *conditions d'exécution du marché* et non pas des critères de choix du fournisseur. En outre, pour éviter de se faire taxer de concurrence illégale, les acheteurs municipaux ne doivent pas, bien entendu, établir leurs cahiers de charges de manière à ce qu'une seule entreprise soit en mesure de satisfaire aux conditions d'exécution qui y sont fixées.

De manière plus efficace que si ces clauses étaient érigées en critères de choix, l'article 14 permet donc à la municipalité de fixer elle-même le niveau d'exigence sociale ou environnementale qu'elle voudra voir réaliser par les fournisseurs de ses marchés – quels qu'ils soient – pour ainsi développer une véritable politique d'achat citoyenne, sans pour autant méconnaître les exigences légales de la demande publique et de la concurrence.

On ne peut donc pas sélectionner les entreprises sur la base de leurs engagements, mais en revanche exiger que les produits ou les services fournis respectent, par exemple, les conventions de l'Organisation internationale du

² Nous nous inspirons ici du document *Encourager une commande publique éco-responsable dans les Hauts-de-Seine, Conseils méthodologiques pour agir*, publié en octobre 2005, publié conjointement par la Préfecture des Hauts-de-Seine et du Conseil général des Hauts-de-Seine, 52 p.

travail, ou encore les conventions signées par les paliers gouvernementaux supérieurs, et ainsi demander aux fournisseurs d'explicitier dans leur offre comment ils s'assurent de ce respect.

La clause apparaît dans les marchés publics en tant que condition d'exécution. Elle est un élément de conformité de l'offre dans le cahier des charges. Ainsi, si un fournisseur ne respecte pas la clause, il sera dit que son offre est rejetée pour non-conformité au cahier des charges. La clause doit décrire précisément le résultat souhaité, tout en s'assurant que plusieurs entreprises soient susceptibles d'y répondre.

Par contre, la clause n'étant pas un critère de sélection, les offres ne pourront pas être classées en fonction de leur performance sociale. Tout simplement, elles répondent ou ne répondent pas à ce qui est proposé dans l'offre publique.

Bien sûr, la signature par l'entreprise des documents d'engagement « éthiques » rend son offre plus conforme, mais le degré de son engagement ne permet pas de la favoriser plus qu'une autre.

Par ailleurs, l'article 45 du code des marchés publics français prévoit dans le dossier de candidature qu'« au titre des capacités professionnelles, peuvent figurer des renseignements sur le savoir-faire des candidats en matière de protection de l'environnement ». Il s'agit d'une clause relative à la sélection des candidatures, dont le résultat attendu est lié à des critères environnementaux.

Aussi, les collectivités sont autorisées par l'article 49 du code des marchés publics à « tester » des échantillons de produits (par extension, de services) avant d'arrêter leur choix qui permet de commissioner de façon plus officielle les entreprises d'ÉSS. C'est ainsi un avantage commun pour les deux parties : d'une part, une municipalité vise ainsi à se conformer à ses engagements sociaux, culturels, environnementaux et éthiques, tout en s'engageant à se retirer au bout d'un moment si le test n'est pas concluant sur le plan de la viabilité et de la qualité.

Enfin, l'article 53 du code des marchés publics français mentionne la possibilité d'intégrer dans les procédures d'appel d'offres des dispositions sur la protection de l'environnement ou l'insertion professionnelle de personnes socio-économiquement fragiles.

Le code des marchés publics ne faisant cependant pas expressément allusion au commerce équitable, le recours aux critères de sélection de cet article ne semble pas être le meilleur moyen pour l'intégration de produits équitables dans la commande publique. Ici, c'est une clause relative à l'évaluation des offres. Lorsque le marché est attribué, la municipalité peut par contre s'assurer du respect par son fournisseur des clauses concernant le commerce équitable qu'elle a inscrites dans son appel d'offres.

En cas de transgression des fournisseurs, la municipalité peut imposer des pénalités allant même jusqu'à la résiliation du contrat à condition qu'elles soient au préalable mentionnées dans le règlement d'attribution.

La recension des expériences au chapitre des marchés publics indique que plusieurs aspects peuvent être pris en considération :

- Le montant du marché : certaines municipalités préféreront commencer par un marché d'un montant faible car il représentera un risque moindre; d'autres privilégieront un marché d'un volume financier conséquent pour avoir un impact significatif;

- Un axe politique prioritaire pour la municipalité en regard de son territoire et de son histoire : ainsi une collectivité qui aura fait de la maîtrise des consommations et des dépenses d'énergie une priorité, préférera se porter conséquente sur les marchés d'éclairage public, de matériel bureautique, etc.;
- Un champ d'action particulièrement significatif en regard des enjeux environnementaux du territoire : par exemple, une ville ayant des problèmes de qualité de l'eau sur son territoire pourra travailler sur les produits d'entretien des espaces verts pour limiter la prolifération des algues bleues;
- Une opportunité politique ou sociale : une semaine d'activités à laquelle adhère la municipalité; par exemple, la Semaine de réduction des déchets dans le cas de Montréal, peut constituer une opportunité pour commander des produits écoresponsables;
- La volonté d'un service ou d'une direction : l'implication des fonctionnaires municipaux dans une politique d'achat écoresponsable n'est pas acquise. Elle est souvent même l'un des principaux freins. C'est pourquoi, la motivation qu'acquerra une direction à cet égard peut faciliter la démarche.

Ainsi, dans un même esprit de lutte contre la précarité et de promotion de l'emploi, il n'est pas interdit pour les autorités publiques d'exiger des entreprises que la fabrication des produits achetés réponde à des conditions de production socialement satisfaisantes, par exemple, qu'elles n'aient pas requis l'emploi d'une main-d'œuvre infantine dans des conditions contraires aux conventions internationalement reconnues. Les autorités publiques peuvent dans ce cas exiger que les fournitures bénéficient d'un *label* de qualité sociale de production ou répondent à des conditions équivalentes.

L'exemple des villes d'**Annemasse** et de **Chambéry** (France) illustre d'ailleurs ce propos. Une proposition votée par le Conseil municipal d'Annemasse en novembre 2005 engage explicitement la Ville dans une démarche d'achats éthiques. À l'occasion du renouvellement du marché de restauration collective, un groupe de travail transversal a été constitué pour réfléchir à l'intégration de produits issus du commerce équitable dans ce marché. Souhaitant limiter le risque d'un marché infructueux, le groupe de travail a conservé une solution de base à laquelle elle a ajouté deux variantes : la fourniture d'un repas par trimestre à base de produits équitables et l'introduction quotidienne de produits équitables dans la confection des repas.

Aussi, la ville de Chambéry, en 2005, en collaboration avec la direction des lycées sur son territoire, a mené une expérience d'intégration de produits issus de l'agriculture biologique dans la restauration des lycées. Selon la volonté politique, il pourrait, à terme, être possible d'imaginer en suivant les mêmes méthodes l'intégration de produits équitables dans ces restaurants.

Tout comme les villes françaises d'Annemasse et de Chambéry, les villes européennes adhérant à la notion de territoires socialement responsables, que nous avons présentée plus tôt, se sont aussi dotées de politiques d'achat équitable dans le domaine de la restauration collective. La restauration collective apparaît en effet comme un enjeu important pour le développement du commerce équitable en raison des volumes considérables qu'elle représente (au sein de ces deux villes, il s'agit de plus de 1,6 millions de repas par an pour la seule restauration scolaire).

Encore en France, la ville de **Chevilly-Larue** oblige, à la suite du dépôt d'un règlement en 2004, de consommer du café équitable dans les services de la mairie et autres structures municipales et également lors de manifestations publiques (conférences, colloques, etc.) organisées par la Ville.

Afin de s'engager vigoureusement dans cette voie, les autorités politiques de la ville écossaise de **Lanarkshire** (Angleterre) ont procédé à la nomination, en 2005, d'un *Procurement Champion* (personnel administratif) au sein du conseil de ville afin de conseiller les élus et les directions municipales sur les achats responsables et éthiques, d'identifier et d'éliminer les obstacles aux politiques d'achat de la Ville par les entreprises d'ÉSS.

Finalement, la communauté urbaine de **Bordeaux** (France) a décidé d'effectuer la promotion de l'emploi par ses marchés publics. Ainsi, par la réservation d'un pourcentage d'heures de travail à des personnes en réinsertion d'emploi, la Ville a ouvert plusieurs marchés publics : chantiers de construction, collecte de déchets, entretien d'espaces verts, gardiennage de divers sites communautaires, travaux de voirie.

Pour ce faire, la municipalité a fait appel à des partenaires de l'emploi et de l'insertion pour apporter un appui à l'entreprise, pour définir la modalité d'exécution de la clause la mieux appropriée dans chaque cas. Ainsi, les clauses sociales prévues par l'agglomération bordelaise peuvent donner lieu à un maillage entre les entreprises d'insertion et les entreprises privées. Plus particulièrement, dans ses cahiers de charges, la municipalité a prévu des clauses sociales en tant que condition d'exécution d'un marché (et non de sélection).

Conséquemment, 5 % des heures travaillées sont réservées aux personnes en insertion, soit environ 5000 heures, pour la rénovation d'édifices publics, par exemple. Un travail continu d'identification de marchés-tests est en coordination avec plusieurs directions (travaux, voirie, directions opérationnelles de l'environnement, de l'eau et assainissement, des communications).

La ville de **Bègles** (France), quant à elle, a inclus dans ses marchés publics, en 2004, une clause sociale à hauteur de 7 % d'heures de travail s'adressant au public en insertion (10 000 heures, soit 68 emplois équivalents temps plein sur son territoire) dans différents chantiers (3 en construction de logement, 1 de démolition, 3 de récupération et recyclage, 2 de rénovation) et y a investi particulièrement 84 millions d'euros sur 4 ans.

En 2004, encore en France, la ville d'**Argentan**, par l'application d'une motion « marché éthique » dans les achats effectués par la Ville, oblige l'hôtel de ville de servir uniquement des produits du commerce équitable lors de toutes les réceptions à l'hôtel de ville.

La ville de **Lyon** a aussi effectué un vaste travail pour faciliter et promouvoir la prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans la commande publique. L'intégration de ces critères doit permettre aux entreprises d'insertion et aux régies de quartier de répondre aux marchés publics lancés par les autorités municipales. Ainsi, en 2003, 11 filières ont été étudiées en termes de pratiques, possibilités et marge de progrès et 3 filières furent sélectionnées, ce qui a abouti en 2004, à la publication de guides pour les acheteurs. Des avancées concrètes concernent aujourd'hui le bois exotique avec une délibération pour ne plus acheter des bois non contrôlés.

De plus, pour approfondir encore plus son travail, la ville de Lyon a suscité la création d'un réseau régional d'échange d'expériences dans la commande publique durable en Rhône-Alpes. Ce travail sur la commande publique nécessite une transversalité sur le plan des services techniques de la Ville et des élus : c'est là l'originalité et la difficulté de l'exercice.

Par ailleurs, **Champigny/Marne**, autre ville du sud de la banlieue parisienne, a signé pour sa part, en juin 2002, l'appel des « 500 villes s'engagent pour le commerce équitable » initié par le français Max Havelaar. Cet appel

l'engage à favoriser la consommation de produits issus de cette filière au sein des services publics et à mettre en œuvre des actions de sensibilisation et d'information auprès des employés municipaux et des citoyens.

Par ailleurs, la ville de **Seclin**, au sud de Lille (France), offre depuis mars 2004 une « *formation technique relative à l'utilisation de la clause du mieux disant social dans les appels d'offres* », destinée aux élus et aux techniciens de la Ville.

À **Lille**, cette formation existe depuis déjà 2003 et permet d'accueillir élus, techniciens, qui à présent s'ouvrent aux entreprises d'ÉSS pour que ces dernières intègrent bien les éléments demandés dans leurs propositions et pour éviter que des appels restent infructueux par défaut de réponses adéquates.

Commissionnement stratégique (délégation administrative)

L'élément que nous identifions ici est relié aux délégations administratives de certains services d'intérêt public que prenait en charge la Ville par le passé, à plus ou moins grande intensité.

Les autorités municipales de **La Haye**, ou Den Haag, dans les Pays-Bas, ont choisi d'appuyer des entreprises de développement de quartier vouées à la revitalisation urbaine et à la création d'emploi des chômeurs de longue durée. Ces entreprises viennent compléter « l'offre de base » de la Ville par des mesures additionnelles. Parmi ces dernières, on retrouve la gestion des équipements de quartier (parc et ferme pédagogique), le nettoyage complémentaire des rues et terrains, le ramassage des déjections canines et l'entretien des porches, du mobilier urbain et des espaces verts. Dans ce cas, la Ville a financé le démarrage des initiatives et en est le principal client.

La capitale écossaise, **Édimbourg**, a procédé à une campagne d'information et de sensibilisation à l'ÉSS dans les marchés publics, en mettant en place un forum intersectoriel de fonctionnaires pour échanger sur le développement et l'articulation de politiques vouées au commissionnement de l'ÉSS.

La ville de **Kalmar**, en Norvège, a confié à des coopératives la gestion des bains publics. Ces coopératives se sont vu confier la gestion des infrastructures et des services (cours). La Ville assure le financement de ces coopératives via des *Wage Costs Reduction* et par des subventions aux membres.

Les villes italiennes de **Reggio Calabria** et de **Messina** ont confié à des coopératives sociales, responsables de l'intégration des personnes ayant un problème de santé mentale, la gestion des stationnements publics. Pour ce faire, une entente de service entre les villes et les coopératives est survenue, prenant la forme d'une vente de service. L'appel d'offres a été tranché à la faveur de la coopérative parce qu'il répondait aux critères économiques minimaux, auxquels s'ajoutaient une plus-value sociale.

Investissements financiers et techniques

Nous nous sommes concentrés, dans cette section, à recenser quelques initiatives exemplaires de financement consacré par les villes aux ressources financières dans le soutien de l'ÉSS, que cela soit sous forme d'investissement direct (financement), d'investissement indirect (fiscalité) ou encore de soutien technique.

Cet investissement financier peut servir à la création et la croissance des entreprises d'ÉSS, comme c'est le cas (exemplaire) de la ville française de **Grenoble**, mais également à la consolidation, comme ce fut le cas pour Vielsam, ville française des Hautes-Ardenes.

Après avoir procédé au début de l'année 2003 à un diagnostic de l'économie sociale et solidaire sur son territoire, Grenoble (France) finance 11 actions d'ÉSS à la hauteur de 95 530 € et confie le suivi de ces dernières à un comité partenarial de suivi. Ce comité de suivi se compose d'une présidence (assurée par le représentant de la communauté d'agglomération de Grenoble, la Métro) et de quatre collègues : acteurs de l'ÉSS: 10 membres; État et collectivités territoriales : quatre membres dont un représentant du conseil régional, du conseil général et de services déconcentrés de l'État; collectivités locales : quatre communes de l'agglomération; acteurs ressources : quatre membres de grandes entreprises ou fondations, en plus d'un représentant du conseil de développement et d'un représentant de la chambre régionale de l'ÉSS.

En 2004, forte du succès émanant de la mise en œuvre de la première vague de projets financés, la Ville finance 18 actions d'ÉSS à la hauteur de 157 856 €. En 2005, elle décide de soutenir, sur recommandation du comité partenarial de suivi, 11 autres projets (65 501 €), en plus de convenir avec cinq grandes organisations d'ÉSS de conventions pluriannuelles financées à la hauteur de 150 000 € et de participer à la création d'un outil de fonds consacré à l'ÉSS à la hauteur de 77 500 €. Finalement, en 2006, huit autres projets d'ÉSS sont financés par la Ville pour un montant de 60 545 €, en plus de convenir de six autres conventions pluriannuelles à la hauteur de 127 500 €.

Au total, entre 2003 et 2006, Grenoble aura investi 379 432 € dans 48 projets, 277 500 € dans 11 conventions pluriannuelles et 77 500 € dans un outil de financement destiné aux EÉS, pour un total de plus de trois quarts de million d'euros.

Par ailleurs, Grenoble a procédé à une mobilisation de l'épargne solidaire de proximité auprès des habitants plus fortunés de son territoire. En octobre 2005, à l'occasion d'un premier appel à l'investissement, une trentaine de particuliers, désireux de mobiliser une partie de leur épargne sur des projets d'ÉSS, ont été identifiés et un premier club a été formé au début de janvier 2006. Ce premier club a permis la levée de 4 000 € annuellement.

Les autorités municipales de **Vielsalm** ont investi, en 2005, plus de 400 000€ pour consolider une entreprise d'ÉSS œuvrant comme centre de travail adapté, reconnaissant que l'entreprise est parmi les plus gros employeurs dans le secteur social sur le territoire offrant des emplois de qualité à une centaine de personnes handicapées.

La petite municipalité française d'**Argentan** (17 000 h) a décidé de consacrer, pour l'année 2005 uniquement, 87 436 € afin d'aider ses concitoyens à initier des projets d'ÉSS sur le territoire. Cette somme a servi à la création d'une aide au montage avec soutien technique, une aide financière pour le démarrage et pour l'accompagnement à de la recherche de financement, ainsi que la création d'un fonds de participation des habitants assurant des microfinancements, par exemple, pour des animations ponctuelles à l'échelle d'un quartier.

Toujours en France, **Rennes** a mis à la disposition des organisations de l'ÉSS de son territoire un financement permettant de solliciter des expertises-conseils dans divers domaines (5 à 10 jours d'expertise gratuite), en plus de participer au financement d'études de recherche-action sur l'ÉSS avec groupes de recherche universitaires de la région.

Elle a aussi présidé à la naissance et au financement (subventions de fonctionnement et investissements spécifiques) de coopératives d'activités et d'emplois, qui sont en quelque sorte des incubatrices d'entreprises d'ÉSS.

Lille (France), dans le cadre de son plan pluriannuel de développement de l'ÉSS, a quant à elle procédé à la création, dans l'administration municipale, d'un poste de « développeur de la finance solidaire » pour accroître et améliorer l'offre existante, notamment de mobiliser, de développer et de coordonner les moyens financiers destinés à l'ÉSS sur son territoire.

Aussi, le service Économie solidaire de la ville de **Grenoble** (France) organise des ateliers « médias », dont les objectifs sont d'offrir aux entreprises d'ÉSS la possibilité de repérer les outils de communication, d'identifier les moyens nécessaires pour réaliser différents types de documents d'information ou de communication et d'évaluer les compétences à mettre à contribution et les collaborations possibles entre acteurs et avec les médias.

Par ailleurs, la ville d'**Argentan** (France) a créé en 2003 un « point ressources économie solidaire », qui met à disposition de ressources documentaires et du matériel informatique permettant d'offrir aux porteurs de projets d'entreprises d'ÉSS, mais aussi à tout citoyen intéressé par le développement de telles entreprises, un lieu ressource doté d'un fonds documentaire complet et de revues concernant l'ÉSS.

Finalement, la ville de **Milan** (Italie) a cédé pour 25 ans un immeuble public insalubre à la coopérative *DAR CASA*, en liant la cession à une obligation contractuelle de prendre en charge la rénovation de l'immeuble et de louer ces logements à une population socio-économiquement démunie, plus particulièrement les nouveaux immigrants, en respectant toutefois un principe de mixité.

Outils et ressources consacrés à la promotion de l'ÉSS

Annuellement, la ville de **Nantes** (France) organise une semaine de l'ÉSS. Elle finance non seulement l'événement, mais s'assure que 50 projets soient promus dans cinq domaines différents. Ainsi, les citoyens ont accès à un vaste bassin de projets concrets pour comprendre et s'investir de la tangente que veut prendre la Ville à l'égard du soutien de l'ÉSS sur son territoire.

À **Chevilly-Larue** (France), la Ville a soutenu à la hauteur de 25 % la création d'un espace permanent du commerce équitable et éthique. Ce financement a permis : la sensibilisation des enfants d'écoles primaires; de la formation pour adultes; la création d'un centre permanent de ressources et d'un espace promotionnel de 30 m²; la tenue d'une série de conférences dans le cadre de petits déjeuners équitables avec les comités de quartiers; la dégustation et vente de produits issus du commerce équitable.

La ville d'**Argentan** (France) a investi, en 2005, plus de 50 000 € dans plusieurs projets d'information et de sensibilisation de la population argentanaise. Ainsi, dans son magazine municipal, elle a diffusé plusieurs documents d'information et de sensibilisation, dont l'explication de l'ÉSS de son territoire ainsi qu'un cahier

spécial de mise en valeur des offres locales. Elle a également créé et produit des fiches thématiques pour des publics cibles (jeunes - monde de l'enseignement - entreprises - syndicats), un annuaire des acteurs locaux de l'ÉSS, un fonds documentaire sur l'ÉSS ainsi qu'un jeu pour mieux comprendre les enjeux et les valeurs de l'ÉSS et du développement durable.

Des réunions thématiques pour apporter des informations utiles aux acteurs se sont également tenues, de même que des débats et des conférences pour permettre à chacun de mieux appréhender les atouts de l'ÉSS localement, et avec une vision européenne et internationale. Une fête des acteurs de l'ÉSS a également eu lieu, par le financement d'un forum local présentant les actions concrètes des partenaires locaux et régionaux. Finalement, la Ville a consacré sur son site Internet une page régulièrement mise à jour à propos de l'ÉSS de son territoire.

Grenoble (France) se démarque également quant à la multiplicité de ses initiatives en matière de promotion de l'ÉSS de son territoire. Non seulement a-t-elle financé l'animation d'un site Internet consacré à l'ÉSS territoriale en 2005 (auquel participent une quarantaine de rédacteurs et par lequel près de 1500 personnes sont hebdomadairement informées via une lettre d'information), mais elle a également créé un répertoire tenu à jour des acteurs de l'ÉSS (un investissement de près de 15 000 €). Elle a soutenu financièrement, par la suite, la création d'un observatoire statistique de l'ÉSS du territoire avec des partenaires intéressés à la question. Ce dernier permet une analyse des données statistiques constamment à jour sur l'économie sociale et solidaire dans l'agglomération, notamment en ce qui concerne les secteurs d'activité, le nombre d'entreprises d'ÉSS (coopératives, mutuelles et associations), le nombre d'emplois créés, etc.

Elle finance également la tenue de rencontres-débat sur le développement de l'ÉSS qui servent à ajuster le plan de développement de l'ÉSS l'année suivante. Chaque semaine de la coopération, la Ville de Grenoble finance des animations en milieu scolaire pour sensibiliser les jeunes aux valeurs de l'ÉSS.

Finalement, face à des besoins de mutualiser et coordonner l'information sur la scène locale autoproduite et de faire connaître les artistes locaux qui sont constamment dans un contexte de consumérisme des grandes compagnies de disques, Grenoble s'est associée à des entreprises d'ÉSS vouées à la promotion de la culture musicale locale afin de sensibiliser les acteurs et le grand public sur les artisans locaux de la musique. Elle y a investi, pour l'année 2006, près de 10 000 € qui serviront à réaliser quatre concerts avec des groupes issus de la scène locale, à mettre de l'avant des structures du commerce équitable et de créer des temps de rencontres et de discussions autour d'apéros-concerts équitables.

Chapitre 2

Coup d'œil sur des politiques et des pratiques exemplaires Londres

Nous avons arrêté notre choix sur Londres, son tiers secteur et les dispositifs politiques exemplaires qui existent pour soutenir son expansion. Nous tracerons en premier lieu le portrait du tiers secteur londonien, poursuivrons par les dispositifs régionaux existants et consolidant, à l'échelle de la ville, le développement des organisations d'économie sociale. Nous terminerons en nous attardant sur les *Local Compacts* de trois arrondissements londoniens qui rassemblaient, à la suite de l'analyse des trente-trois *Local Compacts*, des éléments complémentaires permettant de dresser un portrait de ces dispositifs politiques innovateurs.

Ces ententes de partenariat entre les autorités publiques locales de la capitale d'Angleterre et le tiers secteur de chacun des arrondissements ont été développées plus intensivement depuis le début des années 2000, faisant écho au *National Compact* mis en œuvre en 1998 par le gouvernement travailliste de Tony Blair. Ces ententes locales, correspondant à autant d'ententes que les 33 arrondissements de Londres, semblent inspirantes pour la recherche tant en regard des valeurs sous-tendues à ce partenariat que des pratiques innovatrices développées, notamment au chapitre des politiques d'achat, des mécanismes de coordination des ententes ou encore des moyens de promotion et de communication.

Le tiers secteur de Londres

Selon une étude parue en 2006, 26 634 entreprises d'économie sociale (EÉS) généraient un chiffre d'affaires de 18,7 € milliards en 2005. De ce 18,7 milliards €, 45 % découlent des ventes de services, 36 % proviennent des dons, 6,9 % de l'investissement et 11,2 % d'autres sources. L'étude nous apprend également que, pour la seule région de Londres, 761 organismes de création d'EÉS existaient en 2005. Au total, on estime le nombre d'organismes bénévoles et associatifs divers à plus de 60 000.

Le secteur de l'économie sociale de Londres emploie 249 304 personnes, soit 16 % de la population active et 38 % du total des employés d'entreprises d'économie sociale en Angleterre. Parmi les EÉS évoluant auprès des personnes, on estime que 11 783 EÉS travaillent avec les jeunes et les enfants, 6012 avec les personnes âgées et 3940 avec les personnes handicapées. Quant aux secteurs dans lesquels se déploient le tiers secteur londonien, 6130 EÉS travaillent dans le domaine de la culture et des loisirs; 7185 en développement économique (*Economic Well-Being*); 12 934 dans le domaine de l'éducation et de la formation continue; 2250 en environnement; 6289 en santé et services sociaux et 1704 en logement.

Les dispositifs panlondoniens

London Social Economy Taskforce (LSET)

Par ailleurs, plusieurs organismes régionaux ont pour mission de coordonner la concertation et de consolider le développement de l'économie sociale à l'échelle de la ville. Leur création figure parmi les innovations les plus frappantes du cas londonien; il s'agit de la *London Social Economy Taskforce*, la *London Development Agency for*

the Third Sector ainsi que le forum réunissant les élus de chaque arrondissement responsables du dossier de l'économie sociale, *LA Connects (Local Authorities Connecting)*.

LSET est un forum de rencontres et de concertation entre des acteurs clés de Londres ayant pour mission de faciliter le développement des entreprises d'économie sociale. Ces acteurs, dans le cadre du LSET, se rencontrent trois fois par année. Créé en 2001, ce réseau est dirigé dans le quotidien par la *Social Enterprise London* (Agence stratégique et autonome de développement de l'économie sociale londonienne).

Au plan de la gouvernance, LSET est constitué de promoteurs de l'entrepreneuriat social et collectif, d'organisations vouées au soutien des entreprises (*London Development Agency; the Association of London Government; Government Office for London*) ainsi que d'autres agences dont l'objet concerne directement les entreprises sociales (*London Remade; NatWest Royal Bank of Scotland; the London Borough of Havering; Social Firms UK; ECOTEC New Economics Foundation*). Chaque acteur garde son indépendance et est appelé à coopérer avec les autres sur des projets spécifiques.

LSET a quatre objectifs spécifiques :

1. Améliorer l'accessibilité aux services offerts aux entreprises sociales de la grande région londonienne;
2. Améliorer la qualité des services;
3. Développer le réseautage des différents organismes qui soutiennent les entreprises sociales;
4. Appuyer les approches innovatrices de développement des entreprises sociales.

Pour assurer l'avancement de ses travaux et l'atteinte de ses objectifs, LSET est constitué de quatre sous-groupes de travail : appui à l'entreprise (*Business Support*); développement de la propriété et des actifs communautaires (*Property and Community Asset Development*); politiques d'achat (*Procurement*); santé et services sociaux (*Health and Social Care*).

LSET axe son action quotidienne en premier lieu sur la recherche, la planification et le renforcement de la compréhension de l'univers touchant les EÉS (*Research, Mapping and Building Understanding*), ensuite l'élaboration d'avis et, finalement, la participation à des projets thématiques.

En ce qui concerne son premier objet d'action, LSET s'est donné le mandat de procéder à l'évaluation :

1. Des montants disponibles pour les entreprises sociales londoniennes;
2. Des besoins des entreprises sociales œuvrant dans les communautés culturelles et des minorités visibles;
3. De la faisabilité d'un outil d'échange et de diffusion des pratiques innovantes développées au sein des entreprises sociales.

Pour ce faire, LSET a entrepris le développement d'une base de données permettant de regrouper en un seul endroit les différentes entreprises sociales londoniennes et travaille présentement à l'évaluation de la faisabilité d'un outil d'échange et de diffusion des pratiques innovantes développées au sein des entreprises sociales.

Au chapitre de son rôle aviseur, LSET a décidé de mettre en place un système de référencement entre les organisations chargées du soutien et les entreprises sociales, notamment via un programme d'introduction (*First Contact Advice Program*) et un guide de démarrage d'entreprises. De plus, LSET s'assure que les entreprises sociales aient accès aux services aux entreprises déjà offerts par la Ville.

Aussi, afin de favoriser le développement de meilleures pratiques, LSET a mis en place un système de veille et de documentation, notamment en ligne, ainsi qu'un système de qualité (labellisation des entreprises sociales). LSET prône que soient augmentés les budgets publics consacrés aux services aux entreprises et qu'une partie des fonds nationaux destinés à la formation soit accordée aux entreprises sociales. Finalement, LSET agit à titre de soutien au réseautage et de soutien stratégique au financement.

En dernier lieu, LSET intervient de façon ponctuelle sur des projets thématiques. Pour ce faire, LSET travaille à augmenter les ressources des agences locales de développement afin de favoriser une plus grande concertation des entreprises sociales ainsi qu'à encourager la mise en œuvre de stratégies locales de soutien aux entreprises sociales par les élus locaux. Plus particulièrement, LSET agit activement sur le plan du développement de nouveaux secteurs dans lesquels l'entreprise sociale pourrait connaître un essor.

De façon complémentaire, il voit au soutien du développement du secteur bénévole, contribue financièrement à l'expansion des projets existants et œuvre à mettre en place une équipe de spécialistes pour aider les entreprises sociales à évaluer les opportunités des marchés publics (livraison de services publics).

Agence londonienne de développement pour le tiers secteur (LDA)

LDA est l'une de neuf agences régionales de développement en Angleterre et agit plus particulièrement comme agence de développement économique durable pour le maire de Londres. Étant donné la complexité du tiers secteur, la LDA ne peut et n'a pas d'approche mur-à-mur pour travailler en partenariat avec ce secteur. Elle appuie donc son action sur un énoncé politique dans le cadre du plan organisationnel de la LDA et de la stratégie de développement économique du maire de Londres. Cet énoncé politique vient reconnaître la contribution vitale du tiers secteur au développement économique et la régénération du capital, en complémentarité avec les secteurs public et privé.

Contrairement aux autres institutions municipales qui appuient l'ÉSS de manière large (comme LSET), la LDA n'investit pas dans le tiers secteur qui ne rencontre pas ses objectifs et ses critères. En outre, son action est circonscrite à travers son plan corporatif de développement et de la stratégie de la mairie londonienne de développement économique durable.

Le rôle de la LDA débute là où il y a échec du marché (*Where Market Failure is Identified*) et elle opère à un niveau régional, davantage à titre de « courtier plutôt que banquier », en partenariat avec les organisations publiques et privées.

Agir là où il y a « échec du marché » pour la LDA signifie intervenir dans une situation où l'intervention de la LDA permet une « plus value stratégique » au développement économique, en ne dédoublant et en ne se substituant pas au rôle d'autres partenaires financiers.

Également, la LDA encourage et aide les organisations du tiers secteur dans le développement de la formation de la main-d'œuvre dans les différents secteurs d'activité ainsi que dans le développement de mesures d'employabilité et de reconnaissance d'acquis dans différents secteurs d'activité.

LA Connects (Local Authorities Connecting)

Il s'agit d'un forum permettant aux autorités locales des différents arrondissements d'échanger sur leurs expériences de promotion de l'entreprise sociale, de développer des pratiques renforçant leur effet de levier dans ce domaine économique, de mettre sur pied une stratégie panlondonienne de développement de l'entreprise sociale, de renforcer les partenariats en cours et de soutenir globalement l'entreprise sociale londonienne.

Chaque arrondissement désigne un représentant aux réunions du forum (à l'heure actuelle, la totalité des 33 arrondissements y participent), et ce, quatre fois par année. La coordination des réunions est sous la responsabilité de *Social Enterprise London* (agence stratégique et autonome de développement de l'économie sociale londonienne, soit l'équivalent régional du Chantier de l'économie sociale ou du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM). Les réunions sont à l'invitation des *London Councils* (appelé aussi *Association of London Government*).

Des discussions ont lieu tant sur les opportunités que sur les barrières à la croissance des entreprises sociales londoniennes, avec un accent particulier sur le rôle que peuvent jouer les autorités locales en la matière.

Les trois enjeux clés identifiés par les membres de *LA Connects* sont :

- 1) Explorer les avenues possibles pour l'achat public auprès des entreprises sociales;
- 2) Explorer les options possibles pour aider les entreprises sociales à devenir rentables de façon autonome et moins dépendantes des deniers publics;
- 3) Faire la promotion de l'entreprise sociale et agir en soutien à la création de partenariats.

Bien que l'engagement financier des autorités locales soit minime, le réseau trouve son dynamisme à travers le temps et l'engagement des participants envers le développement de l'entreprise sociale.

Local Compacts des 33 arrondissements londoniens

Contexte national des Local Compacts

En 1998, le gouvernement britannique convient d'un *National Compact*, c'est-à-dire d'une entente avec les représentants nationaux de l'économie sociale. Au sortir de cette expérience, le gouvernement recommande d'adopter, avant 2004, des *Local Compacts* dans les villes et les arrondissements de Grande-Bretagne.

Consolidés à travers une politique sous l'égide du Conseil du Trésor (*Home Office Treasury Board*) et ouvertement créés pour que les entreprises d'ÉSS offrent des services publics, les principes du *National Compact* et des *Local Compacts* ont pour objectifs de procurer un cadre clair pour le partenariat entre les autorités publiques et l'ÉSS (*Voluntary and Community Sector: Social Enterprises, Registered Charities, Incorporated and Non-Profit Organisations*). Les organismes panlondoniens cités précédemment viennent en soutien, en complémentarité et en transversalité des *Local Compacts*.

De manière générale, les *Local Compacts* se distinguent par :

- Une élaboration du *Compact* dans le cadre d'une consultation active des EÉS (jusqu'à 8 mois);
- Des engagements formels pris par les deux parties (dans leurs instances respectives) et signature de ces engagements : autonomie, responsabilités, interdépendance, coopération;
- Un pilotage continu (et soutenu structurellement) de l'entente par un comité conjoint où siègent les représentants de l'arrondissement (politiques et administratifs) et des EÉS;
- Une consultation annuelle ou colloque annuel sur « l'état de situation » des EÉS de l'arrondissement et du partenariat (ou de certains aspects);
- Des sous-comités thématiques sur différents aspects liés à l'articulation des *Compacts* : participation des minorités visibles, espaces locatifs, achats publics et préférentiels, etc.
- Des outils de communication et de formation sur l'entente avec l'ensemble des parties prenantes (particulièrement au sein de l'appareil municipal);
- La nomination d'un « champion » au sein de l'appareil politique et administratif de l'arrondissement;
- La production de « codes de bonnes pratiques » convenus entre les parties : financement, consultation, communications, partenariat, égalité et diversité, qualité, délégation de services, etc.;
- Un partenariat « apprenant » : création d'un registre central de formations données par les deux secteurs, développement de formations pour des besoins conjoints (municipalité et EÉS), tenue des formations avec les membres des deux secteurs;
- Des mécanismes institutionnalisés de résolution de conflits;
- Des pratiques d'achat « préférentiel »;
- Une délégation de services (*Strategic Commissioning*);
- Une politique de développement locatif et d'amélioration des installations pour les EÉS;
- Dans tous projets conjoints, la valeur financière du bénévolat est reconnue (si elle peut être prouvée);
- Dans certains arrondissements, une répartition solidaire des sommes disponibles pour le tiers secteur : 10 % sont dévolues au soutien au développement de nouveaux services et 10 % sont allouées au développement et au renforcement du réseautage dans le secteur.

Plus particulièrement, les trois tableaux suivants résument des éléments exemplaires des arrondissements Hackney, Islington et Haringey.

Tableau 2 : Arrondissement Hackney

Dimensions	Arrondissement Hackney
Engagements formels	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plan d'action produit et révisé chaque année; ■ Reconnaissance de leur interdépendance et de leur complémentarité; ■ Respect de leurs différences; ■ Bonifier sur une base continue des règles de fonctionnement convenues et écrites sur la base de la gestion quotidienne des termes du partenariat ainsi qu'en regard des enjeux plus généraux de l'arrondissement;
Partenariat « apprenant » (<i>Partnership Learning</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre de l'avant les meilleurs services élaborés; ■ Stratégie de formation et de mise à niveau pour le conseil d'arrondissement, le secteur public et les EÉS sur le partenariat « apprenant »; ■ Développement d'un registre central de cours de formation pour les gens du conseil ainsi que des secteurs public et d'ÉS.
Promotion de l'égalité et de la diversité (<i>Equality and Diversity</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer des ateliers conjoints sur l'implantation des notions de diversité et d'égalité dans l'achat de services et le financement (réponse aux particularités vécues par les membres des communautés culturelles notamment); ■ Donner de réelles occasions aux groupes sous-représentés ou exclus socialement de participer au travail d'élaboration et de mise en œuvre de la politique (langue et niveau d'éducation); ■ Les coûts relatifs à l'implantation des politiques d'égalité et de diversité, de même que des actions en découlant, seront incorporés à même le montage du projet à financer.
Délégation de services (<i>Strategic Commissioning</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un organisme du tiers secteur peut être invité à offrir le service selon le processus de commissionnement en cours ou répondre à un appel d'offre particulier; ■ Si des problèmes de capacité existent, le commissionnement peut prévoir une disposition « facilitatrice », permettant de développer et de consolider la capacité des organismes locaux du tiers secteur à répondre à ces besoins.
Politiques d'achat (<i>Procurement</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les principes découlant des politiques d'achat de l'arrondissement sont classiques et ne prévoient que la seule clause du « <i>Buyer Led</i> », c'est-à-dire que les produits et services contractés doivent être spécifiés par l'arrondissement de façon à attirer et identifier le fournisseur qui sera en mesure d'offrir la meilleure combinaison possible entre la qualité et le coût (<i>Best Value</i>); ■ Afin de faciliter la participation plus particulière des organisations du tiers secteur, l'arrondissement peut, dans la mesure où c'est raisonnable et disponible à un meilleur coût, passer des achats de biens et services en « lots » plus petits, afin de faciliter et encourager les organisations du tiers secteur; ■ Plusieurs options contractuelles peuvent être aménagées pour s'assurer de la durabilité d'un bien ou service par un tiers, dont l'octroi, lorsque cela est possible, de contrats à long terme (plus de 3 ans).
Mécanismes de prévention et de résolution des conflits	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tenir des ateliers sur la prévention et la résolution des conflits; procéder à une révision annuelle de tous les conflits, confidentiellement, pour identifier les leçons et les actions que l'on peut en tirer.

Tableau 3 : Arrondissement Islington

Dimensions	Arrondissement Islington
Engagements généraux formels	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pour le tiers secteur, publiciser le <i>compact</i> dans chacune des instances respectives et d'inviter les organisations de l'arrondissement à le signer et d'inclure dans leurs politiques et leurs procédures les principes convenus; ■ L'arrondissement encourage ses directions à considérer les principes du <i>compact</i> et, où cela est nécessaire, d'adapter leurs procédures de manière à ce qu'elles répondent adéquatement aux objectifs; ■ Tenue d'un sondage afin de déterminer l'efficacité du <i>compact</i> et d'identifier les actions nécessaires à son bon fonctionnement; mise sur pied un comité de suivi du <i>compact</i>.
Mécanismes de communication et d'information	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documents d'information sur les nouvelles dynamiques de l'arrondissement en matière de relations avec les EÉS pour que ces dernières connaissent les nouvelles structures de l'arrondissement et les façons dont elles peuvent y exercer une influence; ■ Documents d'information sur la nature, la portée et le travail effectué par les EÉS sur le territoire de l'arrondissement; ■ Programme d'initiation sous la forme de séminaires dans lequel les nouveaux employés du conseil d'arrondissement et les employés stratégiques du côté ÉS de l'arrondissement peuvent obtenir de l'information et comprendre la portée du <i>Compact</i>; ■ Documentation sur les partenariats existants.
Engagement de l'arrondissement à l'égard de la consultation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Instituer un cadre de consultation continue avec le tiers secteur pour le développement des politiques; ■ Annoncer les nouvelles politiques et les procédures, particulièrement lors de l'étape du développement, en identifiant le plus possible toutes les répercussions que celles-ci auront pour le tiers secteur de l'arrondissement; ■ Consulter le plus tôt possible, et lorsque cela est possible, impliquer le tiers secteur dans l'élaboration initiale des politiques (engagement sujet à des considérations d'urgence, de sensibilité ou de confidentialité); ■ Créer un mécanisme adéquat pour la révision et l'amélioration de la pratique de consultation tant pour les autorités municipales que pour les organisations du tiers secteur.
Financement et soutien aux EÉS de l'arrondissement :	<ul style="list-style-type: none"> ■ Critères de financement : <ul style="list-style-type: none"> □ Assister l'arrondissement dans l'atteinte d'objectifs liés aux priorités de services aux citoyens; □ Permettre une plus-value pour l'argent investi; gestion adéquate et offre de services de bonne qualité; □ Répondre efficacement aux besoins de leurs usagers et des communautés qu'elles desservent; ■ Les EÉS seront appelées à obtenir des contrats de délégation de service (commissionnement) sur les modalités similaires aux organisations privées, tout en reconnaissant les difficultés que les EÉS pourraient avoir face aux organisations privées : soutien financier à la capacité; ■ Publication d'un code de meilleures pratiques de financement.

Dimensions	Arrondissement Islington
Politique locative (Premises)	<ul style="list-style-type: none">■ Enjeux de la politique locative : la disponibilité, l'accessibilité financière, l'accessibilité locative;■ Développer un service communautaire sur les espaces locatifs qui aura comme responsabilités :<ul style="list-style-type: none">▫ De fournir de l'information sur les espaces et propriétés disponibles (du conseil ou d'autres partenaires);▫ De fournir de l'information sur les propositions de planification;▫ De fournir de l'information sur les opportunités de financement;▫ De donner des conseils sur la négociation de baux avec les partenaires du secteur privé de l'immobilier;▫ De fournir de l'aide et des conseils au secteur de l'ÉS pour développer des espaces locatifs, sous forme de mentorat, de soutien technique et de développements conjoints;▫ De développer des arrangements locatifs et immobiliers qui permettent de rencontrer l'équilibre avec la responsabilité fiduciaire du conseil d'arrondissement avec le besoin des EÉS d'avoir des espaces locatifs abordables.

Tableau 4 : Arrondissement Haringey

Dispositifs de résolution des conflits	Arrondissement d'Haringey
Limites fixées	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les organisations ne devraient pas utiliser le dispositif de résolution des conflits si leurs récriminations concernent : <ul style="list-style-type: none"> ▫ Une plainte quant à un individu ou un officier élu de l'arrondissement. Dans ce cas, pareille plainte devrait être traitée au sein des procédures formelles de plaintes existantes au sein de l'organisation; ▫ Une plainte à propos des biens et services reçus par l'organisation. Dans ce cas, pareille plainte devrait être traitée au sein des procédures formelles de plaintes existantes au sein de l'organisation; ▫ Si un partenaire du secteur public, de l'ÉS ou privé croit qu'un des partenaires avec qui il collabore n'a pas adhéré aux engagements et aux principes, ou n'a pas agi dans l'esprit du compact de l'arrondissement d'Haringey, il peut avoir recours au dispositif de résolution des conflits en trois étapes du <i>compact</i>.
Première étape : Rencontre entre les parties (Face to Face)	<ul style="list-style-type: none"> ■ En premier lieu, les organisations partenaires devraient chercher à résoudre ensemble le conflit. Les organisations partenaires doivent respecter le droit de chacune à faire valoir les enjeux et les interprétations du conflit, d'allouer du temps pour les entendre et de répondre avec professionnalisme. ■ Lorsque les conflits sont résolus à cette étape, les parties doivent convenir d'une entente conjointe sur les éléments de résolution, incluant une dimension sur tout enjeu plus large qui aura été identifié par les parties.
Deuxième étape : Médiation à l'aide d'un tiers (Third Party Mediation)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Si une entente n'est pas possible après des rencontres entre les parties, les partenaires du <i>compact</i> peuvent convenir d'une recherche de résolution des conflits par le biais d'une médiation avec un tiers, tout en se réservant la possibilité d'amener la résolution des conflits directement à la troisième étape; ■ Un médiateur qui aura été choisi communément aux deux parties cherchera à trouver une solution dans un délai de trois semaines. Si cela réussit, les parties prenantes conviendront d'une entente soulignant les points de conflits et les solutions trouvées, incluant une dimension sur tout enjeu plus large qui aura été identifié par les parties. Cette entente devra être rédigée par le médiateur.
Troisième étape : Médiation par les partenaires chargés du suivi et de l'implantation du <i>Compact Haringey (Haringey Compact Implementation Group - HCIG)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ En dernier recours, si une entente via la médiation ne peut être convenue dans les trois semaines imparties, toute organisation intimée peut amener la question du conflit devant le HCIG; ■ Dans ce cas, le processus de résolution du conflit sera dirigé par un membre du HCIG ou, si cela est accepté de la part des deux parties en conflit, par un tiers agissant au nom du HCIG; ■ Le membre du HCIG ou le médiateur nommé par le HCIG aura les responsabilités suivantes : ■ Identifier les enjeux clés du conflit et de la plainte entre les organisations partenaires; <ol style="list-style-type: none"> 1) Évaluer la plainte et émettre un jugement sur celle-ci; 2) Écrire et envoyer une décision aux deux parties en conflit, et ce, en 30 jours ouvrables; 3) Émettre des recommandations sur les façons dont le problème doit être résolu; 4) Faire rapport sur la façon dont le conflit a été résolu, ainsi que sur tout enjeu plus large, auprès du comité responsable du <i>Compact</i> de l'arrondissement Haringey.

Chapitre 3

Suggestion d'une grille de collecte de données

La présente grille vise à jeter les bases d'indicateurs pouvant servir à une collecte de données permanente (dans le cadre d'une veille ou d'une recherche plus approfondie), à l'aide de quelques exemples que nous avons mis en lumière dans la présente analyse ainsi que le corpus accumulé lors de la première et de la deuxième phase de la présente recherche.

Tableau 5 : Modèle de grille

Dimension	Éléments de politiques publiques	Indicateurs
Leadership politique et administratif	Politiques générales d'appui à l'ÉS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des objectifs nationaux, une politique nationale; ■ Des objectifs régionaux, une politique régionale; ■ Des objectifs municipaux précis, une politique municipale dédiée (sectoriel) ou présence de l'ÉS dans plusieurs politiques (transversal); ■ Unité politique municipale dédiée; ■ Unité administrative municipale dédiée; ■ Adhésion volontaire des autorités publiques à une association de villes promouvant l'ÉS;
	Programmes	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'ÉS comme fournisseur principal ou parmi les fournisseurs. ■ Les programmes sont orientés à l'atteinte de divers objectifs, selon la ville (création d'emploi, soutien aux personnes démunies, lutte à la drogue, formation, promotion culturelle, promotion de l'agriculture, etc.). ■ La Ville peut : <ul style="list-style-type: none"> □ avoir participé à la création du programme; □ avoir accordé un soutien financier à l'initiative; □ sous forme de contractualisation, avoir été client principal de l'ÉS.
	Dispositifs de concertation et de participation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Présence du maire et/ou des élus sur les projets d'ÉS; ■ Comité de gestion de la politique/stratégie d'ÉS (nombre de personnes, répartition des collèges électoraux, fréquence (formalité), portée (formalité), soutien de la part de la Ville (formalité))
Marchés publics municipaux	Politiques d'achat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Guide des EÉS et de leurs produits/services; ■ Politiques d'achat équitable au sein des unités administratives de la ville; ■ Politiques d'achat de produits et de services des EÉS auprès des unités administratives de la Ville ainsi que des institutions publiques de son territoire (écoles, commissions scolaires, hôpitaux, etc.);

Chapitre 3 : Suggestion d'une grille de collecte de données

Dimension	Éléments de politiques publiques	Indicateurs
	Commissionnement stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Délégation de services à caractère public; ■ Inclusion de clauses sociales dans les appels d'offres : respect des conventions internationales et nationales; clauses environnementales; clauses d'insertion; etc.
Investissements financiers, matériels et techniques	Financement : monétaire et fiscal	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fonds ponctuels dédiés; ■ Fonds annuels (récurrents) dédiés; ■ Mesures fiscales favorisant les formes juridiques sans but lucratif et coopératives, selon la juridiction; ■ Dons de toutes formes : locaux (baux emphytéotiques), matériel informatique, de bureau, etc.
	Soutien technique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Présence de techniciens municipaux dédiés au soutien technique des EÉS; ■ Présence de services d'accompagnement des EÉS; ■ Présence de politiques locatives (Premises) ■ Accompagnement lors de la création, de l'expansion ou de la consolidation de l'EÉS;
Ressources communicationnelles	Outils de promotion	<ul style="list-style-type: none"> ■ Semaine de l'ÉS; ■ Foires d'achats de produits et services des EÉS; ■ Création de délégations municipales à l'occasion d'événements nationaux ou internationaux portant sur l'ÉS;
	Ressources financières investies dans du support communicationnel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Financement d'outils de promotion à l'attention des citoyens, des commerçants; ■ Formation donnée sur les médias;
	Ressources techniques investies du support communicationnel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Support au niveau des communications de presse; ■ « Prêt » de ressources humaines pour la création d'outils de promotion, pour l'établissement de stratégies de communications, etc.;

Conclusion et recommandations

Les collectivités territoriales jouent un rôle de premier plan dans l'aménagement du territoire, le développement économique, l'emploi. Elles ont un pouvoir politique, économique, social et environnemental à travers leur commande publique. Par leur choix de politiques publiques, elles participent à la construction de l'avenir.

Les villes forment l'un des principaux lieux de création de la richesse dans nos sociétés; les gouvernements municipaux sont près des populations, accessibles et flexibles et, de ce fait, aptes à administrer de manière efficiente une gamme diversifiée de services à la propriété et à la population. Depuis deux décennies, l'émergence de nouveaux acteurs dans un contexte transformé de la décision publique modifie notamment la gestion traditionnelle et les villes font indéniablement partie de ces nouveaux acteurs et sont touchées par la transformation des décisions publiques qui en découlent.

Nous avons démontré, par ces quelques exemples qui ne sauraient être des plus exhaustifs, que les collectivités territoriales ont le pouvoir de faire jouer un rôle plus important à l'économie sociale et solidaire (ÉSS).

Cependant, comme l'a démontré Leblanc (2007) dans une étude portant sur le concept de capital social urbain, cette notion fait écho aux conditions en vertu desquelles s'accumulent ou s'estompent des « réserves » de solidarité et d'entraide favorisant l'émergence et l'implantation de réseaux formels de coordination des politiques urbaines, des actions de coopération dans les pratiques municipales et, conséquemment, une capacité d'innovation.

Les autorités municipales, par des politiques et des programmes, peuvent créer ces conditions. Ces éléments sont alors propices au développement du bien commun et à la reconstruction du tissu social et renforcent la gouvernance d'un territoire.

L'établissement d'une grille de collecte permanente de données, de même qu'une veille stratégique, permettrait aux chercheurs comme aux décideurs municipaux de dégager des initiatives inspirantes et ainsi rester innovants dans la relation aujourd'hui nécessaire entre les autorités municipales et les entreprises d'économie sociale et solidaire œuvrant sur le territoire.

Bibliographie

ALLEMAGNE

Heidelberg

ICLEI (2002), Heidelberg: Creating a Framework for Integrated Resource Management, Case Study N° 78, 7 p.

ARGENTINE

Morón

Municipio de Morón (2008), Presentaciones Económicas, Secretario de Desarrollo Económico Local, Présentation Power Point, 41 diapositives.

BELGIQUE

Gouvernement fédéral

Gouvernement fédéral de Belgique (2005), Accord de coopération entre l'État fédéral, la Région flamande, la Région Wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale et la Communauté germanophone relatif à l'économie plurielle, novembre, 31 p.

Centre de sociologie du travail, de l'emploi et de l'information (2000), Le secteur non marchand en Belgique, Aperçu des politiques publiques (1970-2000), État des lieux et actualité des relations collectives, Recherche réalisée à la demande de la Fondation du Roi Beaudoin et de la CENM, Septembre, 288 p.

Chambre des Représentants de Belgique (2004), Note de Politique Générale de la Secrétaire d'État à l'Économie Sociale, présentée le 12 octobre, 3^e session de la 51^e législature, 23 p.

Mons

Saintghislain, V. (2006), Mons : Le pôle d'économie sociale de la Ville vient de s'installer au coeur du district. Des efforts pour Jemappes-Flénu, Article de presse publié dans Le Soir, Bruxelles, Mardi 9 mai, p. 8.

CANADA

Edmonton

City of Edmonton (2006), Avenue Initiative Revitalization Strategy. Report, 39 p.

City of Edmonton (2006), Avenue Initiative Revitalization Strategy (2006). Appendices. 58 p.

City of Edmonton (2006), The City of Edmonton's 2006 Environmental Strategic Plan, May, 155 p.

City of Edmonton (2006), Edmonton Social Plan - New Canadians and Visible Minorities, May, 63 p.

City of Edmonton (2006), Edmonton Social Plan - Youth and Young Adults, June, 39 p.

City of Edmonton (2006), Edmonton Social Plan - People with Disabilities, June, 67 p.

City of Edmonton (2006), Edmonton Social Plan - Families, June, 40 p.

City of Edmonton (2006), Edmonton Social Plan - Children, June, 39 p.

City of Edmonton (2006), Edmonton Social Plan - Crime and Victimization, August, 39 p.

City of Edmonton (n. d.), A standard of Excellence for All City Public Processes, Involving Edmonton - A Public Involvement Initiative, Brochure (Consulted at: www.edmonton.ca/for_residents/InvolvingEdmontonBrochure.pdf), 2 p.

Ottawa

Welch, D. and Lauriault (2003), Community Mapping and New Possibilities for Building Democracy - The Changing Face of Ottawa, in Canadian Review of Social Policy, Fall, Vol. 52, p. 9-32.

Vancouver

City of Vancouver (2007), Lease Subsidy Program. Administrative Report to Standing Committee on Planning and Environment, March 30th, 5 p.

[City of Vancouver] (n. d.), Appendix J: Food Related to Social Economy Programs in Vancouver, 3 p.

City of Vancouver (2007), Report Back: Approval of 2007 Street Cleaning Grant. Administrative Report to Standing Committee on City Services and Budget, May 3rd, 4 p.

[City of Vancouver] (n. d.), Appendix K: Social Enterprise Strategies in Vancouver, 3 p.

ESPAGNE

Montagu, T. (2005), The Third Sector and the Policy Process in Spain, Third Sector European Policy Working Papers, June, 52 p.

ÉTATS-UNIS

Albuquerque

King, K.N., (2004), Neighbourhood Associations and Urban Decision-Making in Albuquerque, Non-Profit Management and Leadership, Vol. 14 (4), p. 391-409.

Boston

Boston Consulting Group and Babson College (n. d.), Initiative for a New Economy. Working Together for an Inclusive Business Community. Concept Paper, 5 p.

Boston Consulting Group and Babson College (n. d.), An Urgent Economic Priority for Massachusetts: Growing Minority-Owned Businesses, 7 p.

Boston Redevelopment Authority (n. d.), Boston's Creative Economy, Power Point Presentation, 58 p.

Boston Redevelopment Authority (n. d.), Legislation 99. Executive Summary, 28 p.

Boston Redevelopment Authority (2000), The Public Process in Economic Development and Planning. A Partnership Between the Boston Redevelopment Authority and Boston's Neighbourhoods, 20 p.

Kelley, M.E. and Dion, M. (n. d.), Feasibility of Sustainable Reconstruction and Fit-up for Third Sector New England's Non-Profit, Boston, 40 p.

Small, M.L. (2002), Culture, Cohorts, and Social Organization Theory: Understanding Local Participation in a Latino Housing Project, in The American Journal of Sociology, Vol. 108, N° 1, July, p. 1-54.

Burlington

<http://www3.iclei.org/localstrategies/summary/fr/burlington.html>

International Council for Local Environmental Initiative (2002), Burlington, Building a New Culture of Sustainability, Case Study N° 76, 7 p.

Chicago

Barman, E.A. (2002), Asserting Difference: The Strategic Response of Non-Profit Organizations to Competition, in Social Forces, Vol. 80, N° 4, June, p.1191-1222.

Sampson, R.J. & al (2005), Civil Society Reconsidered: The Durable Nature and Community Structure of Collective Civic Action, in The American Journal of Sociology, Vol. 111, N° 3, November, p.673-714

Détroit

Hula, R.C. and Jackson-Elmoore, C. (2001), Governing Non-Profits and Local Political Processes, in *Urban Affairs Review*, Vol. 36, N° 3, January, p. 324-358.

Reynolds, D. and Vortkamp, J. (2005), The Effect of Detroit's Living Wage Law on Non-Profit Organizations, in *Economic Development Quarterly*, Vol. 19, N° 1, February, p. 45-61.

Kansas City

Midwest Center for Non-Profit Leadership (2005), *Kansas City Non-Profit Sector at a Glance*, University of Missouri, 2 p.

Memphis

Cheever, K., *Collaborations in Public Service: Memphis Experience*, *International Journal of Public Administration*, Vol. 29, 2006, p. 533-555.

Minneapolis

Nickel, D.R. (1995), The Progressive City? Urban Redevelopment in Minneapolis, in *Urban Affairs Review*, Vol. 30, N° 3, January, pp.355-377

New York

Byron, J. (2004), *Transforming the Southern Bronx River Watershed*, Walk21-V Cities for People Conference, June 9-11th 2004 in Copenhagen (Danemark), Pratt Institute Center for Community and Environmental Development, May, 24 p.

Carey, J. and Zuckerman, J. (n. d.), *Subsidize Affordable Homes, Not Luxury Development. Reforming New York City's 421-a Property Tax Exemption Program*, Pratt Institute, 15 p.

Civic Alliance (2002), *Listening to the City. Report of the Proceedings, Public Meetings held on July 20 & July 22 and Online Discussions Held Between July 29-August 12*, 22 p.

Chin, J. (2001), *Non-Profit Organizations, Community Participation, and Health and Human Services Planning in the Post-industrial Period. A Case Study of the New York HIV Planning Council*, Columbia University, 280 p.

Cruz, R. J. (2006), *Clean and Green Infrastructure in New York City: Solid Waste Case Study*, Pratt Institute, Power Point Presentation, 29 p.

Jacobs, R.N. and Glass, D.J. (2002), *Media Publicity and the Voluntary Sector: The Case of Non-Profit Organizations in New York City*, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations*, Vol. 13, N° 3, September, p.235-252.

Khan, M. and Lander, B. (2005), *Slam Dunk or Airball? A preliminary Planning Analysis of the Brooklyn Atlantic Yards Project*, Pratt Institute, March, 63 p.

Gold, E., Simon, E. and Brown, C. (2002), *Successful Community Organizing for School Reform, Strong Neighbourhoods. Strong Schools. The Indicators Project on Education Organizing*, March, 60 p.

Lander, B. and Wolf-Powers, L. (2004), *Remaking New York City: Can Prosperity Be Shared and Sustainable?* Pratt Institute, New York, November, 28 p.

Neuwirth, R. (2005), *Can Growth Work for New York's Communities? Community Development, Social and Environmental Justice, and the City's Future*, Pratt Institute, December, 14 p.

Savas, E. S. (2002), *Competition and Choice in New York City Social Services*, in *Public Administration Review*, Vol. 62, N° 1, January-February, p.82-91.

Women's Housing and Economic Development Corporation (n. d.), *Urban Horizons II: A Model of Affordable Housing Built Green*, Louis Nine Boulevard & Intervale Avenue, Bronx, NY, Power Point Presentation, 45 p.

Unknown author (2006), Affordable Housing & Equitable Development. Can Housing Policy Help Build a More Just NYC? Power Point Presentation, May 23rd, 16 p.

Unknown author (2006), Good Jobs & a Strong Economy, Redefining Economic Development in New York City (RED-NYC), Power Point Presentation, April 25th, 28 p.

Pittsburgh

Kearns, K.P. (2004), Management-Capacity Building in the Pittsburgh Region, in Non-Profit Management & Leadership, Vol. 14, N° 4, Summer, p.437-452.

Philadelphie

Kissane, R.J. and Gingerich, J. (2004), Do you see What I See? Non-Profit and Resident Perceptions of Urban Neighbourhood Problems, in Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 33, No. 2, June, p.311-333.

Phoenix

Coyle McCabe, B. (2006), Privatizing Urban Services through Homeowners Associations: The Potential and Practice of Phoenix, in International Journal of Public Administration, Vol. 29, p. 837-847.

San Francisco

Proscio, T. (n. d.), Supportive Housing and Its Impact on the Public Health Crisis of Homeless, Corporation for Supportive Housing, 35 p.

St-Paul (Minnesota)

Martin, D.G. (2004), Non-profit Foundations and Grassroots Organizing: Reshaping Urban Governance, in The Professional Geographer, Vol. 56, N° 3, p. 394-405.

Washington, D.C.

Holyoke, T.T. (2004), Community Mobilization and Credit: The Impact of Non-Profits and Social Capital on Community Reinvestment Act Lending, in Social Science Quarterly, Vol. 85, N° 1, March, p.187-205.

Twombly, E.C. and Auer, J.C. (2004), Spatial Connections: Examining the Location of the Children and the Non-Profits That Serve Them in the Washington, D.C. Metropolitan Area, The Urban Institute, September, 38 p.

FRANCE

Région d'Aquitaine

CrESS d'Aquitaine (2006), Schéma régional de développement économique, Contribution de la CRESS d'Aquitaine, Février, Bordeaux, 38 p.

CrESS d'Aquitaine (2006), Schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire, Contribution de la CRESS d'Aquitaine, Avril, Bordeaux, 53 p.

CrESS d'Aquitaine (2006), Note relative au Diagnostic territorial de l'économie sociale et solidaire, 19 janvier, Bordeaux, 5 p.

Région de Basse Normandie

Argentan http://www.argentan.fr/eco_solidaire.php

Ville d'Argentan (s. d.), Et vous, êtes-vous un peu, beaucoup, à la folie, économie solidaire?, Brochure, 6 p.

Ville d'Argentan (s. d.), Économie solidaire : une démarche à long terme, Cabinet du maire, Brochure, 4 p.

Ville d'Argentan (s. d.), Portail internet des actions entreprises sur le territoire par les autorités publiques, [Consulté en décembre 2008 http://www.argentan.fr/eco_solidaire.php]

Ville d'Argentan (s. d.), Point ressource économie solidaire. Règlement intérieur, 4 p.

Région de Bretagne**Côtes d'Armor**

Conseil Général des Côtes d'Armor (2006), Développement économique et développement local, Guide des aides 2006, Fonds d'intervention départemental pour l'économie sociale et solidaire. FIDESS, 1 p

Ille-et-Vilaine

Conseil Général d'Ille-et-Vilaine (2006), Accompagnement de la création d'entreprises d'économie sociale et solidaire, p. 219.

Région de Franche-Comté

INSEE Franche-Comté (2006), L'économie sociale et solidaire en Franche-Comté, dans L'Essentiel, bulletin de l'INSEE Franche-Comté, N° 86, Avril, 8 p.

Région de l'Île-de-France**Département des Hauts-de-Seine**

Conseil Général des Hauts-de-Seine (2004), Encourager une commande publique éco-responsable dans les Hauts-de-Seine, Conseils méthodologiques pour agir, Guide méthodologique, Novembre, Nanterre, 50 p.

Région de Languedoc-Roussillon**Nîmes**

Moulines, G. (2006), Économie solidaire. Des jardiniers solidaires tiennent table ouverte à Nîmes, Un déjeuner hebdomadaire réunit personnes en insertion, travailleurs sociaux, voisins et amis, Article de presse publié dans La Croix, 19 juin, p.16

Région du Limousin

Conseil Régional du Limousin (2006), Appel à projets en faveur de l'économie sociale et solidaire, document d'appel d'offres, 4 p.

Conseil Économique et Social Régional du Limousin (s. d.), L'économie sociale et l'emploi en Limousin, Avis, 118 p.

Région de la Lorraine

Conseil Régional de la Lorraine (2007), Un nouvel élan pour l'économie et l'emploi. Projet de schéma régional de développement économique, Schéma régional, 65 p.

INSEE Lorraine (2006), L'économie sociale et solidaire progresse en Lorraine, dans Économie, bulletin de l'INSEE Lorraine, N° 55, Mai, 8 p.

Région de Midi-Pyrénées**Général**

CRESS Midi-Pyrénées (2004), L'économie sociale et solidaire en Midi-Pyrénées, In Situ Consultants, 20 p.

Toulouse

Nichols, W.J. (2003), Poverty Regimes and the Constraints on Urban Democratic Politics, Lessons from Toulouse, France, in European Urban and Regional Studies, Vol. 10, N° 4, p.355-368.

Région Nord-Pas-de-Calais**Général**

Gardin, L., Laville, J.-L. et Roussel, E. (2005), L'économie sociale et solidaire dans la région Nord-Pas-de-Calais, Chapitre 15, in Laville, J.L. et al., Action publique et économie solidaire, Une perspective internationale.

CRES Nord-Pas-de-Calais (2001), L'économie sociale en mouvements... Orientations pour un plan de développement de l'économie sociale et solidaire en Nord-Pas-de-Calais 2002-2006, 36 p.

[APES-Nord-Pas-de-Calais] (s. d.), PRDESS - Montreuil, Etaples, Canche-ternoise, 7 Vallées - Reprise des 4 soirées thématiques, 6 p.

[APES-Nord-Pas-de-Calais]. (2003), Actes de la Journée locale d'information et de débat relative au Plan régional de l'économie sociale solidaire, Mardi 21 octobre, 27 p.

[APES-Nord-Pas-de-Calais] (s. d.), PRDESS - Montreuil, Etaples, 7 Vallées - Thèmes abordés à travers les témoignages d'acteurs, 3 p.

CRES Nord-Pas-de-Calais (2004), Plan régional de développement de l'économie sociale et solidaire - Convention cadre.

CRES Nord-Pas-de-Calais (s.d.), Guide de l'achat éthique pour les acheteurs publics, 34 p.

Lille

Ville de Lille (2005), L.E.A. Lille: Liberté d'Entreprendre Autrement, Plan Lillois de Développement de l'Économie Sociale et Solidaire, Mai, Brochure.

Ville de Lille (2005), L'Écho solidaire de Lille, L'économie solidaire dans tous états, Février, N° 6, 4 p.

Ville de Lille (s. d.), Guide pratique de la Ville de Lille concernant l'orientation des personnes handicapées, enfants et adultes, 57 p.

Ville de Lille (2006), Lille, Ville de la solidarité, Mai, Dossier de présentation, 20 p.

Roubaix

Commission européenne de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Égalité des chances (2003), Étude de cas : SARL Cité de l'Initiative, Roubaix, France, Fiche préparée dans le cadre du projet IDELE, 1 p.

Seclin

Centre ressource du développement durable (s. d.), Plan local de développement de l'économie sociale et solidaire de Seclin, site Internet consulté le 28 avril 2010, <http://www.cerdd.org/spip.php?article963>

Région PACA

CrES Provence-Alpes-Côte d'Azur (2005), Le Mois de l'économie sociale et solidaire en PACA, Programme, Novembre, 28 p.

CrES Provence-Alpes-Côte d'Azur (2003), Annuaire des structures d'appui à la création et la pérennisation des entreprises, associations et activités de l'économie sociale et solidaire, 28 octobre, 109 p.

Région du Pays de la Loire

CrES des Pays de la Loire (2005), Économie sociale et solidaire dans les Pays de la Loire, Étude réalisée par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), Octobre, 43 p.

Région Rhône-Alpes

Général

Région Rhône-Alpes (2005), Création, transmission/reprises d'entreprises, économie sociale et solidaire : De nouveaux dispositifs mieux adaptés à la réalité économique, Texte de la conférence de presse donnée par J.-J. Queyranne et J.-L. Gagnaire, 9 p.

Région Rhône-Alpes (2003), Guide des aides de la Région Rhône-Alpes, Environnement et énergie, Décembre, 10 p.

Région Rhône-Alpes (2003), Guide des aides de la Région Rhône-Alpes, Politiques territoriales, Décembre, 5 p.

Région Rhône-Alpes (2006), Pour un développement durable de Rhône-Alpes, Mai, 60 p.

Région Rhône-Alpes (2006), Pour un développement durable de Rhône-Alpes, Résumé des 65 actions issues du rapport de mai 2006, Mai, 13 p.

Région Rhône-Alpes (s. d.), Recueil des expériences de développement local, Cadre de vie et qualité des milieux, Culture, p. 75-93.

Bourg-en-Bresse

Gorce, B. (2006), Une idée pour agir (dossier spécial), Association des usagers du Centre social de la Reyssozue, à Bourg-en-Bresse, Article de presse publié dans La Croix, mercredi 28 juin, p.18.

Chambéry

Équisol (2006), Introduire des produits issus du commerce équitable en restauration collective, Compte-rendu de la table ronde « Commerce équitable et restauration collective » tenue au Lycée Vaugelas, Chambéry, 1^{er} juin, 6 p.

Grenoble

Bouchard, S. (2004), Questions à Colette Fillion Nicolet, Ville de Grenoble, Article de presse publié dans La Péniche, 25 septembre, Grenoble.

Grenoble-Alpes Métropole (2006), Projet partenarial de développement de l'économie sociale et solidaire, Synthèse des actions financées, 15 mai, Grenoble, 56 p.

Grenoble-Alpes Métropole (2005), Projet partenarial de développement de l'économie sociale et solidaire, Poursuite des chantiers, Tableau synoptique, 10 novembre, Grenoble, 5 p.

Grenoble-Alpes Métropole (2005), L'économie sociale et solidaire dans l'agglomération grenobloise, Brochure, Grenoble, 4 p.

Grenoble-Alpes Métropole (s. d.), Charte du comité de suivi de l'économie sociale et solidaire de l'agglomération grenobloise, Grenoble, 3 p.

Région de Rhône-Alpes, La démocratie participative en pratiques. La participation des habitants dans l'agglomération grenobloise : Un état des lieux en débat, 2006, N° 5, juin, 4 p.

Nantes et autres villes françaises

Réseau des territoires pour la promotion de l'économie solidaire (www.rtes.fr)

GRANDE-BRETAGNE

Général <http://www.thecompact.org.uk/information/100024/100192/london/>

Collin Buchanan and Partners (2004), Better Support for the Voluntary and Community Sectors, February, 79 p.

Home Office (2006), The Future Role of the Third Sector in Social and Economic Regeneration: interim Report, December, 72 p.

Home Office (2006), Improving Financial Relationship with the Third Sector: Guidance to Funders and Purchasers, May, 72 p.

Home Office (2000), Compact, Getting it Right Together, Volunteering: Code of Good Practice, London, Compact Working Group, Active Community Unit, 19 p.

Local Government Association (2006), National Procurement Strategy for Local Government, June, 60 p.

National Council for Voluntary Organisations, A Guide to Sustainable funding: Trading and Social Enterprises, London, 2003, August, 19 p.

Office of the Third Sector (2006), Partnership in Public Services. An Action Plan for Third Sector Involvement, December, 60 p.

Écosse

Scottish executive (2004), Future Builders Scotland, Investing in the Social Economy, St Andrew's House, Edingburg, 14 p.

<http://www.scotland.gov.uk/Topics/Built-Environment/planning/National-Planning-Policy/themes/SSCI>

<http://www.go4see.info/>

Kingston

City of Kingston (2000), Voluntary Sector Compact for Kingston, 6 p.

Londres

http://www.cityoflondon.gov.uk/Corporation/about_us/consultation/community/voluntary_community.htm

Arrondissements londoniens

London Borough of Sutton (n. d.), Procurement Strategy, 5 p.

London Borough of Southwark (2003), Procurement Matters, Southwark's Procurement Strategy and Delivery Plan 2003-2006, November, 61 p.

London Borough of Merton (n. d.), National Procurement Concordat for Small and Medium-sized Enterprises, A Statement of Principles to Encourage Effective Trade Between Merton and Small Businesses, 3 p.

London Borough of Greenwich (2006), Funding the Voluntary and Community Sector, Annual Report 2005-2006, November, 17 p.

London Borough of Ealing (2003), Legal Frameworks for Social Enterprises, A guide to Sustainable Funding: Trading and Social Enterprises, August.

London Borough of Croydon (2007), Draft VSC Commissioning Framework for Croydon, March, 38 p.

London Borough of Wandsworth (2005), Local Infrastructure Plan, Borough of Wandsworth. Final Draft, 34 p.

London Borough of Wandsworth (2004), A Local Compact for Wandsworth, Wandsworth Compact Steering Group, October, 18 p.

London Borough of Waltham Forest (2003), A Compact for Waltham Forest, September, 7 p.

London Borough of Tower Hamlets (2004), Working Together. An Agreement of Shared Principles to Support Effective Relationships Between Statutory and Third Sector Organisations, September, 12 p.

London Borough of Sutton (2005), Moving on Up, Sutton Changeup Infrastructure Development Plan, September, 39 p.

London Borough of Southwark (n. d.), A New Vision for Working Together. An Agreement Between Statutory Agencies and Voluntary, Community & Faith Organisations, 61 p.

London Borough of Richmond upon Thames (2006), Voluntary and Community Sector Grant Program, Policy Framework 2007-2008, 5 p.

London Borough of Richmond Upon Thames (2005), Property Strategy for Voluntary and Community Use of Council-Owned Property 2005-2010, November, 36 p.

London Borough of Redbridge (n. d.), Working it out Together, The Redbridge Compact Code of Good Practice, 5 p.

London Borough of Redbridge (2003), Working it out Together, The Redbridge Compact 2003-2006, 6 p.

London Borough of Newham (2006), Newham Compact Summary, Improving Relationships, Decision-Making, Services and Outcomes, July, 6 p.

London Borough of Newham (2006), Newham Compact Comprehensive Guide, Improving Relationships, Decision-Making, Services and Outcomes, July, 57 p.

London Borough of Merton (2006), Merton Compact Achievements.

London Borough of Merton (2004), Merton Compact Working Together - Better Together, 15 p.

- London Borough of Lewisham (2004), Draft Lewisham Community Development Strategy 2004, 8th Draft.
- London Borough of Lambeth (2001), Working Towards a Common Agenda, The Lambeth Compact, April, 18 p.
- London Royal Borough of Kensington and Chelsea (2005), Compact, Volunteering Code of Practice, 20 p.
- London Borough of Islington (2003), Islington Community & Renewal Strategy, March, 28 p.
- London Borough of Islington (n. d.), Compact between Islington Council and the Voluntary & Community Sector, 40 p.
- London Borough of Hounslow (2003), The Hounslow Voluntary Sector Compact 2003, An agreed Code of Practice for Partnership Working Between Local Voluntary Sector Organisations and Hounslow Council and Other Bodies, 10 p.
- London Borough of Havering (2004), Compact for Havering. Local Public Bodies Working Together in Partnership with the Voluntary and Community Sector, March, 20 p.
- London Borough of Harrow (2005), Harrow Code of Practice on Black Minority, Ethnic and Refugee Voluntary and Community Sector Organisation, October, 5 p.
- London Borough of Harrow (2004), Harrow Code of Practice on Volunteering, December, 4 p.
- London Borough of Harrow (n. d.), Harrow Code of Practice on Funding and Procurement, 8 p.
- London Borough of Haringey (2007), Haringey Social Enterprise Strategy 2007-2012. A vision for the Development & Support of the Haringey Social Enterprise Sector. Consultation Draft, 18 p.
- London Borough of Haringey (n. d.), Haringey's Compact, Working Better Together, 51 p.
- London Borough of Hammersmith & Fulham (2004), Hammersmith & Fulham Compact with the Voluntary and Community Sector, March, 48 p.
- London Borough of Hackney (2006), The Hackney Compact, The Benefits of the Hackney Compact - Working Together.
- London Borough of Greenwich (2004), The Greenwich Strategy, The Greenwich Partnership, 27 p.
- London Borough of Ealing (2004), Compact Between London Borough of Ealing and Ealing Community Network, July, 19 p.
- London Borough of Hillingdon (2005), A Prosperous Borough, Hillingdon's Strategy for Sustainable Economy 2005-2015, June, 45 p.
- London Borough of Bexley (2006), The Bexley Voluntary Sector Compact, November, 20 p.
- London Borough of Brent (2005), Partners for Brent and Voluntary Sector Working Protocol, April, 5 p.
- London Borough of Camden (n. d.), A Compact for Camden, Framework Agreement between the Voluntary and Community Sector and Public Sector Partners, 20 p.
- London Borough of Croydon (2003), The Croydon Compact, Working in Partnership across the sectors

LA Connects

<http://www.sel.org.uk/laconnects.html>

<http://www.thelearningnetwork.net/inetmanual/laconnects/casestudy.htm#>

London Development Agency

London Development Agency (2006), LDA Third Sector Policy Statement, June, Available at the Present Web Site:
<http://www.lda.gov.uk/server/show/ConWebDoc.1744>

London Social Economy Taskforce

London Social Economy Taskforce (2002), A Social Enterprise Business Support Strategy for London, Time to Deliver, London, 68 p. http://www.sel.org.uk/lse_taskforce.html

Sites internet des arrondissements

<http://www.barking-dagenham.gov.uk/>
<http://www.brent.gov.uk/>
<http://www.bromley.gov.uk/>
<http://www.camden.gov.uk/>
<http://www.croydon.gov.uk/>
<http://www.ealing.gov.uk/>
<http://www.enfield.gov.uk/>
<http://www.greenwich.gov.uk/Greenwich/>
<http://www.hackney.gov.uk/>
<http://www.lbhf.gov.uk/>
<http://www.haringey.gov.uk/>
<http://www.harrow.gov.uk/site/index.php>
<http://www.havering.gov.uk/index.aspx?articleid=295>
<http://www.hillingdon.gov.uk/>
<http://www.hounslow.gov.uk/>
<http://www.islington.gov.uk/>
<http://www.rbkc.gov.uk/>
<http://www.kingston.gov.uk/>
<http://www.lambeth.gov.uk/home.htm>
<http://www.lewisham.gov.uk/default.lbl>
<http://www.merton.gov.uk/>
<http://www.newham.gov.uk/>
<http://www.redbridge.gov.uk/>
<http://www.richmond.gov.uk/>
<http://www.southwark.gov.uk/Public/Home.aspx>
<http://www.sutton.gov.uk/index.aspx?articleid=1>
<http://www.towerhamlets.gov.uk/>
<http://www.walthamforest.gov.uk/>
<http://www.wandsworth.gov.uk/Home/default.htm>
<http://www.westminster.gov.uk/>

Social Enterprise UK

http://www.socialenterprise.org.uk/cms/documents/3rd_sector_procurement_projects.doc
http://www.sel.org.uk/lse_taskforce.html

Shop Social Enterprise <http://www.shopsocialenterprise.com/home.asp>

Yorkshire and Humber

City of Yorkshire and Humber (2002), The Social Economy, A Development Framework for Yorkshire and the Humber, July, 12 p.

Westminster

City of Westminster (n. d.), The Westminster Compact, Improving Relations Between the Voluntary, Community and Statutory Sectors in Westminster, 25 p.

ITALIE

Naples

Ferraro, E. (2003), From Pavement to Piazza: Grassroots Social Work to Counteract the Globalization of Marginality, in *Social Policy & Administration*, Vol. 37, N° 2, April, pp. 198-217

Rome

Lo Bianco, L. and A. Messina, Another Economy for Local Development, Policies pursued by the Municipality of Rome for a Solidarity-Based Economy, 2007, 17 p.

Messina, A., Roma. City of the Other Economy, Presentation Made at an OECD Conference in Trento, Italy, 2005, September, 9 diapositives.

URUGUAY

Montevideo

Goldfrank, B. (2002), The Fragile Flower of Local Democracy: A Case Study of Decentralization/Participation in Montevideo, in *Politics & Society*, Vol. 30, No.1, March, Sage Publications, pp.51-83

AUTRES VILLES EUROPÉENNES

Réseau Européen des villes et régions de l'économie sociale (REVES) et Territoires socialement responsables (TSR)
<http://www.revesnetwork.net/>

REVES (2003), La responsabilité sociale des territoires, Une transposition du concept de la responsabilité sociale des entreprises par les autorités locales, juin, 13 p.
www.revesnetwork.net/projets/tsr/files/short%20cut%20TSR.doc

REVES (s. d.), La notion de territoire socialement responsable, Document d'information, 5 p.

REVES (2004), Territoires socialement responsables, Une transposition du concept de la responsabilité sociale des entreprises aux autorités locales, Feuillelet d'information distribué à l'occasion du 2^e congrès de la CECOP, Nantes, 14 et 15 mai, 2 p.

AUTRES VILLES D'AMÉRIQUE LATINE ET D'EUROPE

Laville, J.-L., Magnen, J.-P., França Filho, G.-C. et A. Medeiros (dir.), Action publique et économie solidaire - Une perspective internationale, Éditions Érès, Collection Sociétés en changement, 2005, mai, 414 p.

ARTICLES SCIENTIFIQUES

Angleterre

Lloyd, P. (2002), Tackling Social Exclusion with Social Enterprise Organisations, University of Liverpool, The Small Business Service and Small Business Research Center Kingston University, SME Seminar Series, May, 12 p.

Passey, A. and Lyons, M. (2004), Government Initiatives to Develop the UK Social Economy, University of Technology, Sydney, ACCORD Papers, August, 19 p.

Williams, C. (2005), Cultivating Community Self-Help in Deprived Urban Neighbourhoods, *City & Community*, Vol. 4, N° 2 June 2005, American Sociological Association, p. 171-188.

Harris M., Cairns B. and R. Hutchinson (2004), "So Many Tiers, So Many Agendas, So Many Pots of Money": The Challenge of English Regionalization for Voluntary and Community Organizations, *Social Policy and Administration*, Vol. 38, N° 5, October 2004, Blackwell Publishing Ltd, p. 525-540.

Australie

McDonald, C. and Marston, G. (2002), Patterns of Governance: The Curious Case of Non-Profit Community Services in Australia, in *Social Policy and Administration*, Vol. 36, N° 4, August, Blackwell Publishers Ltd., p. 376-391.

Brésil (Sao Paulo)

Jacobi, P. (2006), Public and Private Responses to Social Exclusion among Youth in São Paulo, in *The Annals of The American Academy*, 606, July, p. 216-230.

Bulgarie

Snaveley, K. and DESAI, U. (2000), Municipal Government Non-Profit Sector Collaboration in Bulgaria: An Attitudinal Analysis, in *American Review of Public Administration*, Vol. 31 No. 1, March 2001, Sage Publications, Inc., pp. 49-65.

Canada

BOUCHARD, M., LÉVESQUE, B. et BOURQUE, G. (2001), « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socioéconomique de l'intérêt général », *Cahiers de recherche sociologique*, Vol. 35, p.31-53, aussi Montréal, UQAM, CRISES ET0013.

Leslie, D. and Rantisi, N. (2006), Governing the design economy in Montréal, Canada, in *Urban Affairs Review*, Vol. 41, N° 3, January, Sage Publications, p.309-337.

Welch, D. and Lauriault, T. (2003), Community Mapping and New Possibilities for Building Democracy: The Changing face of Ottawa, in *Canadian Review of Social Policy*, Fall 2003, Vol. 52, p. 9-32.

Chili

Greaves, E. (2004), Municipality and Community in Chile: Building Imagined Civic Communities and Its Impact on the Political, *Politics & Society*, Vol. 32 N° 2, June, Sage Publications, p. 203-230.

Danemark

Henriksen, L. (1996), Voluntary Organisations and Local Government: Lessons from a Danish Case Study, in *Voluntas*, Vol.7, N° 2, p. 177-194.

Écosse

Fyfe, N., Timbrell, H. and F. Smith (2005), The Third Sector in a Devolved Scotland: From Policy to Evidence, *Critical Social Policy*, Vol. 26, N° 3, Sage Publications, p. 630-641.

États-Unis (général)

Abzug, R., Simonoff, J. and Ahlstrom, D. (2000), Non-Profits as Large Employers: A City-Level Geographical Inquiry, in *Non profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, N° 3, September, Sage Publications, p.455-470

Andrews K.T. and Edwards B. (2004), Advocacy Organizations in the U.S. Political Process, in *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, ABI/INFORM Global, pp. 479-506.

Benz, D.E. (2005), It takes a Village to Win a Union: A Case Study of Organizing among Florida's Nursing Home Workers, in *Politics & Society*, Vol. 33, N° 1, March, pp.123-152.

Bielefeld, W. and Murdoch, J.C. (2004), The Locations of Non-Profit Organizations and Their For-Profit Counterparts: An Exploratory Analysis, in *Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33, N° 2, June, p. 221-246.

Brophy, P.C. and Burnett, K. (2003), Building a New Framework for Community Development in Weak Market Cities, *The Community Development Partnership Network*, 29 p.

Chaskin, R.J. and Garg, S. (1997), The Issue of Governance in Neighbourhood-Based Initiatives, in *Urban Affairs Review*, Vol. 32, N° 5, May, p.631-661.

Coyle McCabe, B. (2005), The Rules are Different Here. An institutional Comparison of Cities and Homeowners Associations, in *Administration & Society*, Vol. 37, N° 4, September, p.404-425

- Goetz, E.G. (1994), Expanding Possibilities in Local Development Policy: An Examination of U.S. Cities, in *Political Research Quarterly*, Vol. 47, N° 1, March, p.85-109.
- Feiock, R.C. and Andrew, S.A. (2006), Introduction: Understanding the Relationships Between Non-Profit Organizations and Local Governments, in *International Journal of Public Administration*, Vol. 29, p. 759-767.
- Hula, R.C, Jackson, C.Y. and M. Orr (1997), Urban politics, Governing Non-Profits and Community Revitalization, in *Urban Affairs Review*, Vol. 32, N° 4, March, p.459-489.
- Hyde, C., Meyer, M. and D. Cook (2002), A New Twist in Non-Profit, For-Profit, and Public Sector Relationships: The Community Benefits District, in *The International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol.22, N°9/10, p.55-76.
- Joassart-Marcelli, P. and Wolch, J.R. (2003), The Intrametropolitan Geography of Poverty and the Non-Profit Sector in Southern California, in *Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 32, N° 1, March, p.70-96.
- Kearney, R.C., Feldman, B.M. and Scavo, C.P.F. (2000), Reinventing Government: City Manager Attitudes and Actions, in *Public Administration Review*, Vol. 60, N° 6, November/December, p.533-548.
- Kilburn, K.W. (2004), Explaining U.S. Urban Regimes. A Qualitative Comparative Analysis, in *Urban Affairs Review*, Vol.39, N° 5, May, p.633-651.
- Kirlin, J.J. and M.K. Kirlin (2002), Strengthening Effective Government-Citizen Connections Through Greater Civic Engagement, in *Public Administration Review*, Vol. 62, Special Issue, pp.80-85.
- Korosec, R.L. and Berman, E.M. (2006), Municipal Support for Social Entrepreneurship, in *Public Administration Review*, Vol. 66, No.3, May/June, p.448-462.
- Lamothe, S. and Lamothe, M. (2006), The Dynamics of Local Service Delivery Arrangements and the Role of Non-Profits, in *International Journal of Public Administration*, N° 29, p.769-797.
- Rathgeb-Smith, S. and Evans, D.J. (2001), Non-Profit Organizations in Urban Politics and Policy, in *Policy Studies Review*, Winter, Vol. 18, No.4, p.7-26.
- Rich, M.J., Giles, M.W. and E. Stern (2001), Collaborating to Reduce Poverty, Views from City Halls and Community-Based Organizations, in *Urban Affairs Review*, Vol. 37, N° 2, November, p.184-204.
- Rigg, J.G. (2005), Review of Statewide Non-Profit Associations, Nancy Bell Evans Center on Non-Profits & Philanthropy, University of Washington, April, 21 p.
- Wolfgang Bielefeld and Murdoch, J.C. (2004), The Locations of Non-Profit Organizations and Their For-Profit Counterparts: An Exploratory Analysis, in *Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33, N° 2, June 2004, Association for Research on Non-Profit Organizations and Voluntary Action, p. 221-246.

Hollande

- Denters, B., Van Heffen, O. and H. De Jong (1999), An American Perestroika in Dutch Cities? Urban Policy in the Netherlands at the End of a Millennium, in *Public Administration*, Vol.77, N° 4, p. 837-853.
- Kantor, P. (2006), Regionalism and Reform, A comparative Perspective on Dutch Urban Politics, in *Urban Affairs Review*, Vol. 41, N° 6, July, p. 800-829.

Israël

- Gidron, B. et al. (2003), Through a New Lens: The Third Sector and Israeli Society, in *Israel Studies*, Vol. 8, N° 1, p.20-59.

Mexique (général)

Molyneux, M. (2006), Mothers at the Service of the New Poverty Agenda: Progresa/Oportunidades, Mexico's Conditional Transfer Program, in *Social Policy & Administration*, Vol. 40, N° 4, August, p. 425-449.

Suède

Kumlin, S. (2001), Ideology-Driven Opinion Formation in Europe: The Case of Attitudes Towards the Third Sector in Sweden, in *European Journal of Political Research*, Vol. 39, p. 487-518.