



# le capital au risque de la solidarité

Une épargne collective  
pour la création d'entreprises  
employant des jeunes  
et des chômeurs  
de longue durée.



dossier coordonné par

Michel Borel  
Pascal Percq  
Bertrand Verfaillie  
Régis Verley

**AUTONOMIE  
SOLIDARITE**



ÉCOLE SUPÉRIEURE DE JOURNALISME

DOSSIER  
POUR  
UN  
DÉBAT

Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer  
38, rue Saint Sabin  
75011 Paris  
tel/fax : 01 48 06 48 86  
diffusion@eclm.fr  
www.eclm.fr

Les versions électroniques et imprimées des documents sont librement diffusables,  
à condition de ne pas altérer le contenu et la mise en forme.  
Il n'y a pas de droit d'usage commercial sans autorisation expresse des ECLM.

# le capital au risque de la solidarité

---

Une épargne collective  
pour la création d'entreprises  
employant des jeunes  
et des chômeurs  
de longue durée.



dossier coordonné par

Michel Borel  
Pascal Percq  
Bertrand Verfaillie  
Régis Verley

*La Fondation pour le Progrès de l'Homme (FPH) est une fondation de droit suisse, créée en 1982. Son action et sa réflexion sont centrées sur les liens entre l'accumulation des savoirs et le progrès de l'humanité dans sept domaines : avenir de la planète, promotion et rencontre des cultures, innovation et changement social, rapports entre Etat et Société, agricultures paysannes, lutte contre l'exclusion sociale, construction de la paix. Avec des partenaires d'origines très diverses (associations, administrations, entreprises, chercheurs, journalistes...), la FPH anime un débat sur les conditions de production et de mobilisation des connaissances au service de ceux qui y ont le moins accès. Elle suscite des rencontres et des programmes de travail en commun, propose un système normalisé d'échange d'informations, soutient des travaux de capitalisation d'expérience et publie ou copublie des ouvrages et des dossiers.*

*(voir en fin d'ouvrage la liste des dossiers pour un débat déjà parus)*

## AVANT-PROPOS

Il n'y a pas de rencontre fortuite, il n'y a que des histoires d'hommes.

Comme le générique d'un film de Claude Lelouch, cette introduction pourrait n'être qu'une succession de noms, une foule de personnages, anonymes ou non, qui tous composent la trame de cette histoire, celle de Autonomie et Solidarité.

Pas de hasard, donc, dans la rencontre entre la Fondation pour le progrès de l'Homme et cette initiative germée à Lille en 1989. De mémoire, c'est au retour d'un reportage en Colombie qu'André Talmant franchit le seuil de l'immeuble du 4 rue Ducourouble à Lille et mesure l'intérêt d'une telle initiative. Depuis lors, ces acteurs et ces « actionneurs » de l'économie solidaire n'ont cessé d'intéresser la Fondation pour le progrès de l'Homme. Le contact fécond entre Pierre Calame, son président, et Christian Tytgat, « inventeur » d'Autonomie et Solidarité, a développé sur le plan formel – ce document en témoigne – une relation qui fut d'abord une émotion.

Cette histoire d'hommes et de femmes a un cadre : le décor d'une région de tradition industrielle où la dignité de l'homme au travail fut longtemps un combat et un idéal partagé entre convictions différentes, parfois même opposées. C'est la région Nord-Pas-de-Calais. Que des journalistes, en quête de nouveauté, par définition, aient accepté de sortir de leur réserve pour impliquer leur plume dans cette aventure n'est pas non plus exceptionnel : ils sont trop bien placés pour voir que ce qui divise est plus banal que ce qui rassemble. Et dès les balbutiements d'Autonomie et Solidarité, un petit groupe d'entre eux, dans le Nord, lui a apporté son concours soit en informant leur public respectif,

soit en contribuant bénévolement au journal « L'Actionneur ». Un autre prolongement fut d'associer dans la rédaction de ce document les étudiants de l'École supérieure de journalisme de Lille. Le sourcil vigilant du pédagogue Maurice Deleforge n'eut pas à se froncer : l'effort était réel et l'investissement personnel de chacun fut authentique et contrôlé par l'un d'entre nous, Michel Borel, coordinateur de nos travaux. Investissement, semble-t-il, profitable puisque plusieurs d'entre eux, à la veille d'entrer dans la profession, nous ont fait part de leur intérêt pour cette « économie » où l'homme retrouve une place prépondérante.

Voici donc, un par un ou deux par deux, autant de portraits d'acteurs ou d'actionneurs d'Autonomie et Solidarité. Chacun mériterait sans doute une attention plus grande et plus particulière. Mais se pliant à l'esprit même de ces épargnants coopérateurs d'un type nouveau : à chaque homme une voix et chacun sa place et rien que sa place. Quitte, quant à nous à développer d'autres pistes ou prolongements tel celui de la « banque solidaire ».

Parce que l'utopie se conforte mieux dans les faits, cette religion du journalisme, ce « Capital au risque de la solidarité » démontre et raconte, combien mieux que la lecture d'un bilan financier, comment une action peut être porteuse de dignité.

*Pascal Percq*

## SOMMAIRE

<b>Chapitre 1 Autonomie et Solidarité : histoire d'une idée fixe</b> .....	7
<b>Chapitre 2 Ceux qui investissent</b> .....	19
Deux du conseil de surveillance .....	21
Directoire : chefs et solidaires .....	25
Élus actionneurs .....	28
Deux PDG actionneurs.....	32
La rencontre de deux mondes par l'actionnariat .....	34
Supporters d'entreprises et d'ouvriers .....	37
Actionneuses populaires.....	40
L'archevêque et le syndicaliste .....	42
<b>Chapitre 3 Les entreprises</b> .....	45
Flandre-Ateliers : l'insertion efficace.....	47
Decalonne à Hem : « Pour être comme tout le monde ».....	50
CODE (Roubaix) à mi-chemin entre le succès et l'échec .....	52
Le triporteur électrique au secours de l'emploi .....	54
Kalys : petite plante deviendra belle.....	58
Solidarité rurale.....	62
andines : de montmartre à l'amérique du Sud.....	64
Fransport Service Express À Marseille : la course sur le fil.....	68

<b>Chapitre 4 Les experts et les parrains .....</b>	<b>73</b>
« Retraites » actives .....	75
La « guerre » des parrains contre le chômage.....	77
<b>Chapitre 5 Ici et ailleurs.....</b>	<b>83</b>
Colombie : les pesos de la solidarité.....	85
Quand Autonomie et Solidarité essaime... allez les petits !.....	88
<b>Chapitre 6 La banque alternative et solidaire .....</b>	<b>93</b>
Pour financer les projets différents.....	95
SHAPE le bon truc pour doubler la rentabilité de l'investissement social .....	110
Des agriculteurs autonomes et solidaires .....	114
ADIE - ALTERACTIVES .....	118
<b>Postface : Une semence pour un nouveau contrat social.....</b>	<b>121</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>125</b>

## *Chapitre 1*

---

# Autonomie et Solidarité : histoire d'une idée fixe



## **« AUTONOMIE ET SOLIDARITÉ » : HISTOIRE D'UNE IDÉE FIXE**

**Janvier 1986. Au premier étage de cet immeuble lillois très ordinaire, il n'y a rien.**

Entendons-nous : le bloc-notes trouve une table branlante où se poser et quelques chaises habillent un peu l'espace. Mais voilà bien toute la fortune du GIEPP, le Groupement pour l'Initiative et l'Élaboration de Projets Professionnels qui vient d'emménager dans les deux pièces. Voilà le lieu de travail de Christian Tytgat, co-fondateur et permanent de l'association.

Coup de blues. Cet hiver 86 semble interminable. La crise économique, on n'en voit plus le début. Les espoirs nés d'un certain 10 mai n'ont duré que ce que durent les roses. L'Europe, le XXI<sup>e</sup> siècle, paraissent infiniment lointains, Et au siège du GIEPP, le chauffage est en panne, Fichue saison, sombre époque...

Et ce Christian Tytgat, à la chevelure aussi drue qu'ébouriffée, vit-il au moins avec son temps ? Ils sont quelques-uns dans la région à le considérer comme un « baba-cool » attardé, un rêveur. De « bons amis » ont pris soin de vous révéler sa « vraie nature » : c'est un illuminé. Pourtant, en pleine période d'incertitudes, l'animateur du GIEPP sait parfaitement où il va. Il a pris un cap et n'en dévient plus, en dépit des écueils et des courants contraires.

Né en 1948 à Roubaix, Christian Tytgat a une formation et une pratique de travailleur social. Mais en 1986, il n'appartient déjà plus tout à fait à ce monde. Il vient de passer deux ans à tenter de reclasser professionnellement trente chômeurs : c'était une « action expérimentale », menée par l'AFER, Association Formation Études Recherches. Les résultats sont mitigés. Les procédures officielles de réinsertion n'offrent pas de solutions durables. Christian en est désormais persuadé : pour pouvoir proposer des emplois stables, il faut créer des activités et des entités économiques nouvelles. Et il s'efforce de rallier à ses projets, encore embryonnaires, tous ceux qu'il rencontre.

La situation du Nord-Pas-de-Calais lui fournit des arguments de poids. Le « grand ménage », engagé au milieu des années soixante-dix, se poursuit. Entre 1984 et 1990, seront gravement ébranlés ou disparaîtront du paysage : la construction navale (fermeture des chantiers Normed à Dunkerque), la sidérurgie (fermeture d'Unimétal à Trith-Saint-Léger), la construction ferroviaire (lente agonie des ANF, dans le Valenciennois), le machinisme agricole (liquidation de Massey-Ferguson à Marquette), le textile (suppression de plusieurs milliers d'emplois) et enfin, symbole des symboles, l'extraction charbonnière.

Le taux de chômage, fulmine Christian Tytgat dans son bureau-glacière, frôle la barre des 14 %, trois points au-dessus de la moyenne nationale. Les plus touchés sont les femmes et les jeunes, mais l'ensemble de la population semble K.O. debout. Les « grandes maisons » qui ont dominé l'économie régionale pendant des lustres et régenté la vie de millions de familles, ont peu à peu inhibé l'esprit d'initiative des gens d'ici. Au nord, eh oui, il y avait aussi des « cocons ». Aujourd'hui, entre Manche et Ardennes, on ne crée pas assez d'entreprises et pas assez d'emploi...

Toutes les administrations se consacrent à la lutte contre ce cancer social. Mais la plupart du temps, il n'est encore question que de réparation, de rattrapage. Christian Tytgat, lui, s'occupe exclusivement de demandeurs : d'emploi de longue durée. Et il avance une idée quasi-révolutionnaire : de l'alliance entre ces exclus et des cadres ou techniciens, autour de travaux réellement utiles, pourraient naître des projets porteurs de solutions humaines. La fondation du GIEPP repose sur ce postulat.

La question de l'argent n'a bien sûr pas échappé à Tytgat et à ses amis. Courant 1985, ils ont contribué à l'implantation dans le Nord-Pas-de-Calais du

mouvement des CIGALE, les Clubs d'Investissement pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne. Un outil parfait de « militantisme économique » : quelques personnes s'engagent à verser entre 50 et 1 000 francs par mois dans un « pot commun » ; cet argent est investi ensuite dans de jeunes PME de la région. Mais, outre que la formule est très exigeante, ses effets sont limités dans le temps (cinq ans maximum) et en volume (20 à 25 000 francs mobilisables par CIGALE et par an).

Christian Tytgat le constatera dès avril 86. Occupé au montage de « Vert'Tige », une entreprise de maraîchage biologique – l'une des premières qu'il ait aidée –, le GIEPP sera confronté à la nécessité de lever plusieurs centaines de milliers de francs pour acheter une exploitation agricole, brutalement « lâchée » par son propriétaire dans la banlieue lilloise. Trop lourd pour de modestes CIGALE ! En catastrophe, quatre personnes privées avanceront la somme nécessaire à la transaction. Mais le manque de « surface financière » à bien failli coûter cher à tout le monde. Pour sortir de l'urgence et du coup par coup, y aurait-il « quelque chose » à inventer ?

## **Mai 1990. Enfin, Michel Raillard va pouvoir s'intéresser de près à ce GIEPP, dont il a beaucoup entendu parler...**

Il est pré-retraite, après un tiers de siècle passé au sein de la filature de laine Caulliez-Delaoutre de Tourcoing. Lui qui avait juré à ses parents qu'il ne travaillerait « jamais dans le Nord, jamais dans le textile et jamais plus de cinq ans dans la même boîte »... À Caulliez-Delaoutre, Michel a vécu une ascension à l'américaine : entré comme chargé d'études, il s'est retrouvé directeur général en 1975 et PDG en 1984. Mais ce parcours s'est aussi révélé très éprouvant pour un homme soucieux de justice sociale : l'entreprise est passée de deux mille salariés en 1954 à moins de quatre cents à la fin des années quatre-vingt.

Dans cette branche industrielle très particulière qu'est le textile, parmi plusieurs autres causes, l'automatisation a vraiment fait des ravages. Michel Raillard a souffert de devoir signer, jour après jour, des dizaines de lettres de licenciement. C'est pour cela qu'il s'est d'abord engagé dans l'URCEAS (Union Régionale des Centres d'Études et d'Action Sociales),

« un organisme où on réfléchit à la manière d'aider les gens à vivre le mieux possible les mutations en cours ». C'est pour cela qu'il a participé ensuite aux activités d'un CIGALE. Et c'est par ce biais qu'il a entendu parler du GIEPP.

Lorsqu'il pousse la porte des nouveaux locaux vastes et bien chauffés de l'association, le jeune retraité est saisi par l'effervescence qui y règne. Quelques jours plus tôt, la pointilleuse Commission des Opérations de Bourse a autorisé un appel public à l'épargne en vue de la constitution à Lille d'une « société coopérative anonyme de placements à risques ». En fait, la COB a donné à Christian Tytgat et à ses collègues le droit d'en bavarder : il s'agit de réunir 1,5 million de francs en l'espace de six mois !

Bien sûr, Michel Raillard savait que le projet d'un organisme ouvert aux participations de souscripteurs ordinaires, selon une formule très souple, était dans l'air. Il avait entendu parler d'un recensement des expériences déjà menées en France et en Europe, telles la structure de capital-risque « Herrikoa », lancée « par des Basques pour des Basques » ou la société de développement « Samenar », créée à Forcalquier, par plusieurs institutions des Alpes de Haute-Provence. Mais ici, l'enjeu est différent : c'est bien au portefeuille de Monsieur Tout le Monde qu'on va faire les yeux doux...

Et le seul précédent s'est soldé par un échec. Eh Bourgogne, les initiateurs de « Prom'emploi » avaient demandé aux habitants de la région de leur confier 3,6 millions de francs pour aider au développement d'entreprise embauchant des chômeurs ; ils n'ont pu rassembler « que » 800 000 francs. Le GIEPP en a déduit qu'il ne fallait pas placer la barre trop haut. Et, soutenu par la coopérative de capital-risque nationale « Garrigue » et par Pierre Debucois, alors directeur de l'union des mutuelles de Roubaix-Lannoy, il a décidé de tenter l'aventure, sous une bannière qui dit tout : Autonomie et Solidarité.

Malheureusement, les deux partenaires ne pourront honorer leurs promesses. Qu'importe, Christian Tytgat s'est lancé, entraînant dans son sillage un Michel Raillard convaincu. Comment ne serait-il pas séduit, notre patron humaniste, par le projet d'une coopérative financière gérée démocratiquement, réservant ses interventions à des entreprises « différentes » ?

Dans l'agglomération de Roubaix-Tourcoing notamment, les deux hommes, relayés par le quotidien local « Nord - Éclair », propagent leur conception de la « solidarité active » : « La souscription d'une action de 500 francs n'est pas un don mais un placement qui sera rémunéré

ultérieurement. Ce n'est pas seulement un acte de générosité, c'est un engagement ».

À quelques jours du terme fixé par la COB, après des milliers d'envois postaux et de dizaines de réunions d'information, l'objectif est atteint. Autonomie et Solidarité a rallié à sa cause treize cents actionnaires futurs « actionneurs » habitant le Nord-Pas-de-Calais pour la plupart, mais aussi d'autres départements et même quelques pays étrangers. Le chèque le plus lointain vient du Japon. Deux cents souscripteurs sont des élus, cent sont des cadres ou chefs d'entreprises, mille sont des petits porteurs, qui ont acquis une action pour la première fois de leur vie. Michel Raillard se dit que décidément, il va falloir en mettre un coup...

### **Avril 1993. La moustache de Vincent Mazzolini soudainement se cabre.**

Pas » rital » pour rien, l'homme lève les bras au ciel, s'indigne, tempête. Avec la même fougue qu'à dix ans, quand des gamins de Condé-sur-l'Escaut lui signifiaient sa condition d'immigré. Dans le dossier d'une entreprise, le président du directoire de Autonomie et Solidarité vient de découvrir quelque élément qui le chiffonne. À d'autres moments, pas forcément très éloignés, Vincent arbore un sourire gourmand. C'est ainsi : il vit intensément ses responsabilités bénévoles. « Autrement, de toute façon, ça ne marcherait pas ».

Le 27 octobre 1990, il s'était pourtant pointé les mains dans les poches à l'assemblée générale de la coopérative. Frais retraité, il ne faisait que répondre à l'invitation de Michel Raillard, un ami rencontré quelques décennies plus tôt dans le mouvement scout, perdu et retrouvé plusieurs fois aux hasards de leurs carrières. Et puis voilà que l'éthique du projet lui avait plu ; voilà que Michel l'avait poussé, et voilà qu'il avait accepté de présider aux destinées de cette structure encore vagissante !

Heureusement, l'homme possédait quelques dispositions pour cela. D'abord son caractère, trempé dans l'univers laborieux de sa jeunesse. » N'oublie jamais que tu as été ouvrier et que tu dois à tes pairs attention et respect », a dit un jour un prêtre au jeune Vincent. Il n'a pas oublié. Et puis, son expérience professionnelle, nourrie de passages dans une dizaine

d'entreprises de la métallurgie, de la chimie ou du textile, et bouclée par la direction générale de la société Pierre Michaux, filiale des Trois Suisses...

Michel Raillard et Vincent Mazzolini ont donc commencé à étudier les dossiers d'entreprises en création, en difficulté ou susceptibles de se développer. « Flandre-Ateliers » (coopérative employant des personnes handicapées). « Andines » (vente de produits d'artisanat colombien) et « PVC Express » (menuiserie PVC) ont été les premières bénéficiaires d'apports financiers en compte courant ou en capital. Pourquoi celles-là ? Parce qu'elles étaient viables, que leur activité apparaissait utile, parce qu'elles s'engageaient à embaucher des exclus du travail, à fonctionner le plus démocratiquement possible et à respecter l'environnement.

Mais d'autres dossiers n'ont pas tardé à suivre. Le « directeur général » et le « président du directoire », qui croyaient pouvoir limiter leur investissement bénévole dans Autonomie et Solidarité à un temps partiel, ont été très vite impliqués corps et âme...

Vincent Mazzolini ouvre un petit calepin où il a consigné, en caractères serrés, les résultats de deux exercices et demi. La coopérative de capital-risque a instruit trente-cinq demandes. Forte des 4,5 millions de francs souscrits de 1990 à 1993, elle est intervenue dans dix-neuf entreprises, contribuant à la création ou au maintien de deux cent trente emplois ; cent trente autres embauches sont programmées à moyen terme. À ces chiffres, il faut ajouter l'équivalent de deux cents emplois créés en Colombie par le biais de « Andines ».

Ce qui ne peut se traduire, ni en mots, ni en chiffres, c'est la perte d'un ami : Michel Raillard a été emporté par un cancer, en février 1992. Vincent n'en dira pas plus ; la roue, qui avait un moment suspendu son mouvement, s'est remise à tourner. Christian Desmarchelier et Yves Langlois ont rejoint l'équipe dirigeante, composée de Jacques Decool, Philippe Kernanet et Norman Smith. Autour d'eux gravitent une trentaine de cadres bénévoles : « accompagnateurs », qui préparent le grand saut avec les créateurs ; « parrains », qui exercent une délicate fonction de veille financière et technique ; « experts », sollicités ponctuellement sur des questions pointues, ou « contrôleurs de gestion ».

« Ce n'est pas trop », bougonne le président du directoire, que les approximations de certains porteurs de projets agacent parfois. « Quand une voiture va au fossé aujourd'hui, on n'a plus l'argent pour la faire réparer. »

Autrement dit, un chef d'entreprise en peut pas se fier à sa seule intuition et continuer à confondre, par exemple, comptabilité et gestion d'une affaire. Mais il faut reconnaître que les PME en question n'ont pas choisi la voie de la facilité et qu'elles sont directement exposées aux pratiques douteuses du marché : délais de paiement énormes, impayés et autres dépôts de bilan abusifs.

En tout cas, malgré les cahots et les erreurs de conduite, les filleules – les filiales, en termes juridiques – de Autonomie et Solidarité font tous les jours la démonstration que des alternatives au chômage sont possibles, La Commission des Opérations de Bourse elle-même commence à y croire. Après s'être fait un peu prier, elle a approuvé le principe d'une nouvelle souscription de 3,5 millions de francs pour constituer un capital de 8 millions de francs. Christian Tytgat est déjà reparti sur les routes du Nord-Pas-de-Calais mais, cette fois, avec un catalogue de réalisations sous le bras.

L'enjeu est limpide : soutenir quinze autres « entreprises alteractives » – la version maison des « entreprises citoyennes » – à partir de novembre 1993. À l'horizon de l'an 2000, Autonomie et Solidarité espère ainsi contribuer à la création de deux mille emplois. Et franchement, on se demande ce qui pourrait l'empêcher de concrétiser cette ambition ; cette obsession. « Tout se passe comme dans une course de haies, où il faut, avant chaque saut, prendre un élan calculé », explique Christian Tytgat. Les parcours d'obstacles, c'est plus difficile, mais n'est-ce pas plus beau que les mornes galops ?

*Bertrand Verfaillie*

### CRITÈRES ET CHIFFRES

« Autonomie et Solidarité » intervient dans des entreprises dont le produit ou service répond à une demande sociale et qui privilégient :

- une organisation et un fonctionnement démocratiques ;
- un processus de production économe en ressources naturelles ;
- des relations de solidarité internes et externes.

Ce dernier critère passe notamment par l'attribution de la moitié des emplois créés à des chômeurs de longue durée ou à des personnes défavorisées face à l'emploi. La coopérative réserve la moitié de ses investissements à de nouvelles entreprises. Ses apports financiers atteignent en moyenne 150 000 francs par société (un tiers en capital, deux tiers en compte courant rémunéré à 8,5 % pour une durée de cinq ans). 90 % des investissements sont réalisés dans le Nord-Pas-de-Calais ; 10 % maximum sont effectués dans d'autres régions ou pays.

### ÉTAT DES LIEUX\*

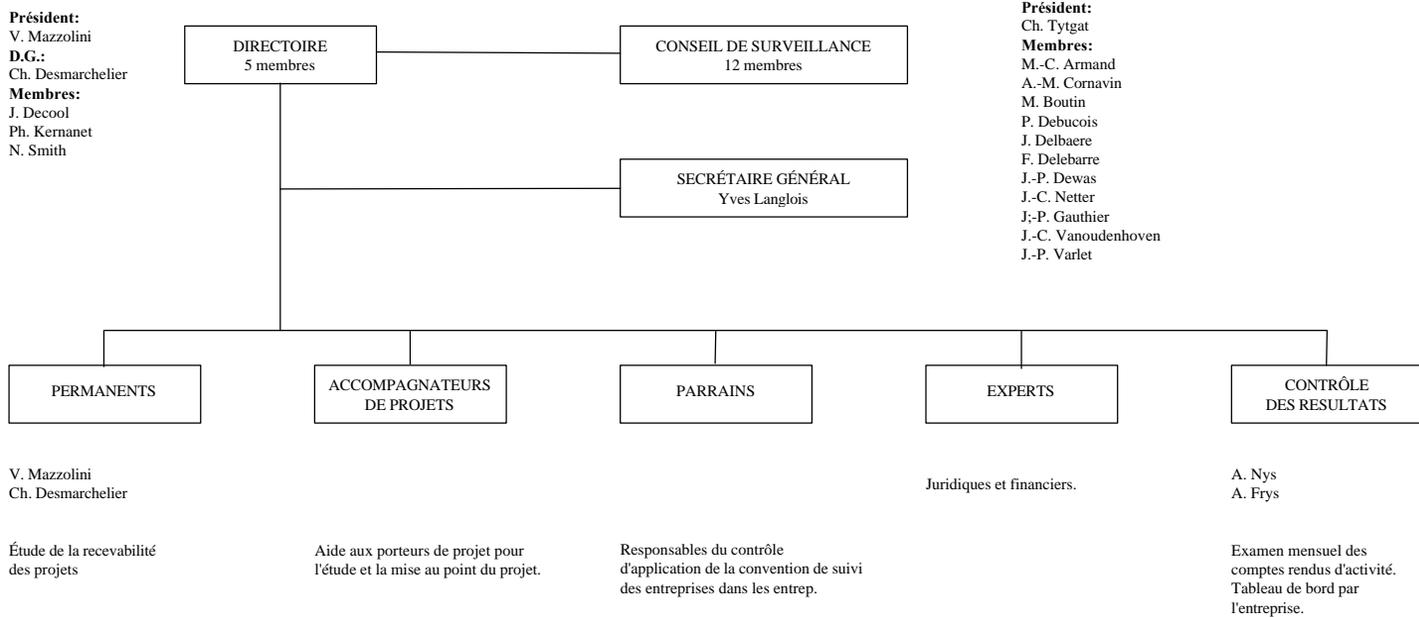
En ce milieu d'année 1993, dans le Nord-Pas-de-Calais, « Autonomie et Solidarité » est à la mode. Un changement de climat – un rien surprenant pour les animateurs de la coopérative – qui correspond à la dégradation de la situation économique et sociale de la région.

Si le taux de chômage avait baissé de 1987 à 1991, il est remonté depuis cette date pour atteindre à nouveau 13,5 % de la population active (près de 240 000 demandeurs d'emploi sur quatre millions d'habitants). Et encore cette moyenne masque-t-elle des pics impressionnants : 17,4 % dans le Valenciennois, 16,8 % dans le secteur de Lens, 16,3 % en Sambre-Avesnois, autour de Maubeuge et Fourmies.

Les créations d'emplois nouveaux ne suffisent pas à effacer la perte de milliers d'autres et la disparition pure et simple de certains métiers. Et la création d'entreprises, qui n'a jamais figuré au rang des spécialités régionales, est en chute libre depuis quatre ans. Parmi les chômeurs déclarés, un tiers n'est pas indemnisé. 26 % sont des jeunes de moins de vingt-cinq ans, 10 % ont plus de cinquante ans. Un demandeur d'emploi sur trois est sans travail depuis un an au moins...

\* Plusieurs indications chiffrées sont tirées d'un article publié par Dominique Serra, dans La Voix du Nord du 25.04.93.

## ORGANIGRAMME D'AUTONOMIE ET SOLIDARITÉ





## *Chapitre 2*



Ceux qui investissent



## **DEUX**

### **DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

La défense des exclus, Marie-Claude Armand la vit au quotidien, à la tête d'une entreprise d'insertion à Cambrai. Jean-Pierre Dewas, lui, militant de toujours, voulait « faire quelque chose de concret » : l'assureur de Boulogne-sur-Mer défend aujourd'hui les couleurs du Pas-de-Calais, sous la casquette de vice-président du conseil de surveillance... Portraits.

#### **Marie-Claude Armand**

« Ça, c'est une bonne nouvelle ! » Le combiné de téléphone encore en main, Marie-Claude Armand est rayonnante. L'un de ses stagiaires vient de décrocher un contrat. Un de plus sur la liste des dix employés de Bio-Cambrésis qui ont trouvé une embauche ou une formation, au sortir de leur CES (contrat-emploi-solidarité) ! Voici cinq ans qu'elle est à la tête de cette société spécialisée dans la culture, la déshydratation et le conditionnement de produits biologiques. Une société qui s'attache à l'insertion des personnes en grandes difficultés.

« Il est important que les citoyens se mobilisent pour lutter contre l'exclusion quelle qu'elle soit, qu'ils n'attendent pas que tout vienne d'en haut », commence-t-elle. Une profession de foi qui l'a conduite des salles de classes, où elle a enseigné pendant douze ans, à la création d'associations.

Déjà le professeur Armand préférait s'occuper des classes faibles. « J'ai découvert l'impact de l'affectivité sur les résultats en mathématiques », confie Marie-Claude dans un sourire. « Mais c'est la fermeture d'une teinturerie, au bas de ma rue, qui a provoqué le déclic. Certains employés ont tenté de se suicider. C'était des gens de mon quartier ! »

Marie-Claude, qui avait cessé d'enseigner pour élever son fils, décide alors de s'engager plus avant. Celle qui avait adhéré avec son mari, ingénieur, au Mouvement des Cadres Chrétiens (MCC), participe ainsi à la création, en 84, de l'association Solidarité multi-services. Puis à la naissance du GRAPE, un groupe de réflexions, d'aides et de propositions pour l'emploi, qui s'occupe de la création d'entreprises.

Dans sa quête de partenaires, elle entre en contact avec le GIEPP. C'est donc tout naturellement que le groupement pensera à elle, quelques années plus tard, au moment de se lancer dans l'aventure d'Autonomie et Solidarité. Marie-Claude est chargée de la souscription d'actions sur le Cambrésis, et prend bientôt place dans le conseil de surveillance.

« On ne réfléchit pas suffisamment dans notre société pour trouver de nouvelles solutions au chômage, à l'exclusion. » Et de préciser : « C'est justement ce que propose Autonomie et Solidarité. Et la coopérative regroupe des gens qui vont jusqu'au bout ! » Avec elle, Marie-Claude participe au mouvement en faveur des chômeurs longue durée ; mais au quotidien, c'est à un autre public, plus démuné encore, qu'elle accorde son attention : « des personnes en insertion ».

Créée en 87 sous l'impulsion du GRAPE et après deux ans d'études du marché, Bio-Cambrésis réunissait à l'origine quatre chômeurs longue durée. « Ils devaient être parrainés pendant deux ans, puis reprendre la société. Mais, après la première récolte, ils ont pris peur, n'arrivant pas à l'écouler. » Marie-Claude est appelée à la rescousse et devient directrice bénévole à plein temps.

Cinq ans plus tard, le bilan est plus que positif. La petite société qui met en œuvre une démarche innovante, la déshydratation, avec le soutien de l'Agence nationale de la valorisation et de la recherche, regroupe quarante personnes en CES. Dont seize sont des travailleurs handicapés. Quarante personnes qui exploitent avec succès, sous l'œil attentif de six encadrants, les quatre hectares prêtés par la commune.

Déjà la petite société, financée à 75 % par l'État, commence à se tourner vers l'exportation. Ses produits sont vendus en Italie, Belgique et Angleterre. Mais c'est l'aventure humaine que la directrice souligne.

L'idée de créer une entreprise l'a bien un jour effleurée, mais Marie-Claude l'a balayée d'un geste : « Il fallait choisir, Bio-Cambrésis ou... Or, ici trop de démunis viennent frapper à la porte, et puis l'ambiance est très épanouissante. On se donne à nous-mêmes une formation humaine ! »

Marie-Claude ne mesure pas son temps, ni son énergie. Et le courant passe entre cette passionnée de pédagogie et les stagiaires. À en croire le qualificatif qui lui a été attribué par le premier journal interne ! Pour les personnes illettrées qui l'ont réalisé, avec l'aide des secrétaires, elle est la « patronne ». « Le modèle, celle qui les respecte et les aime en les considérant comme des adultes », souligne-t-elle.

## **Jean-Pierre Dewas**

Donner une suite concrète et durable à des réflexions mûries pendant plus de vingt ans de militantisme ! Telle était la pensée qui habitait Jean-Pierre Dewas depuis 88 à Boulogne-sur-Mer. Depuis l'intervention rageuse d'un chômeur longue durée dans un débat public. C'est avec Autonomie et Solidarité que cet assureur de 53 ans a choisi de passer aux travaux pratiques.

Ses premières armes de militant ? C'est à l'Action Catholique Indépendante (ACI) que Jean-Pierre Dewas les a faites, voici vingt ans. « On y réfléchit sur l'évolution de la société, par petits groupes », explique-t-il. Et de rappeler deux textes qui l'ont particulièrement interpellé, celui des évêques français de 82 « sur de nouveaux modes de vie », puis une encyclique sociale de 88 « *Solllicitudo Rei Socialis* ».

Autant d'occasions de se pencher sur les problèmes de l'emploi, du partage du travail. « De plus, le sous-préfet chargé de mettre en place le RMI et deux responsables du port de Boulogne participaient à mon groupe. Ils nous ont fait partager leurs préoccupations par rapport au chômage. »

Il assiste alors à la création en 86 de l'Association travail-partage que soutient l'ACI. « Une association très utile sur le plan de l'aide et de la réinsertion sociale, et qui a connu un essor considérable ! Elle propose aujourd'hui 100 000 heures de travail », commente-t-il. « Mais les petits boulots ne résolvent en rien le problème à

long terme ! » Puis c'est la naissance du Centre accueil-partage, destiné aux sans-abri, qu'il assiste.

C'est aussi, avec l'ACI, le temps des débats publics. L'un d'entre eux l'a profondément marqué. Rien ne laissait présager que la réunion organisée sur le thème « Société duale ou travail-partage » serait interrompue de manière si brutale ! En plein débat, un chômeur de longue durée interpelle les organisateurs. Rageur. « Tout ça, c'est des mois et des belles paroles. Il faut descendre dans la rue pour que les chômeurs soient entendus ! » Un cri que Jean-Pierre méditera longuement. « Ça a été le déclic. J'ai cherché, à partir de ce moment, à donner une suite concrète à cette soirée. »

Commence alors la quête, celle d'une association susceptible de répondre à ses attentes. Il prend contact avec « Solidarité nouvelle face au chômage », puis avec la fédération des CIGALE, alors à la recherche d'un relais dans le Pas-de-Calais. Mais c'est un quotidien régional qui lui apportera la réponse. En 90, il découvre un article annonçant la création d'Autonomie et Solidarité. « La création de la coopérative répondait à mon attente : sensibiliser le grand public pour créer peut-être un mouvement porteur d'idées novatrices, pour combattre le chômage ! »

Une rencontre avec Christian Tytgat, aujourd'hui président du Conseil de surveillance, finit par le convaincre. Il « prend le train en marche » et se charge de recueillir les souscriptions d'actions à Boulogne. Puis entre au conseil de surveillance.

« Les gens étaient réservés au départ, lors de la souscription, hormis les milieux associatifs et militants. « Vous n'êtes pas des banquiers », nous disait-on. Mais la « bonne action » a quand même fini par convaincre », souligne-t-il. Par convaincre une bonne cinquantaine de personnes. Pas étonnant alors qu'il ait rédigé l'éditorial du second numéro de l'Actionneur, « Passage à l'acte ». On y évoquait l'ouverture de la première entreprise financée par Autonomie et Solidarité, PVC Express.

Incollable sur les chiffres, Jean-Pierre suit attentivement le développement de la coopérative. Et, à Boulogne, il se charge de recherche sur des projets de création d'entreprises. « Un rôle officieux », avoue-t-il. Il a ainsi formé un petit groupe avec les actionnaires les plus motivés. Et tente de trouver des relais auprès des entreprises, des organismes officiels, susceptibles d'être en contact avec des personnes possédant un projet. « Mais ça reste difficile. On ne nous fait pas confiance. » Et de déplorer « le peu de vitalité du Boulonnais ».

Depuis un an, le Pas-de-Calais enregistre néanmoins un léger mieux. Les projets commencent à se multiplier. Doucement. Le département compte aujourd'hui six entreprises, créées ou financées partiellement par Autonomie et Solidarité. Un chiffre encore insuffisant par rapport au département du Nord. « Mais, conclut Jean-Pierre Dewas, c'est gratifiant, on voit le résultat de l'action entreprise par Autonomie et Solidarité ! »

*Anne Fairise  
(École supérieure de journalisme)*

## **DIRECTOIRE : CHEFS ET SOLIDAIRES**

Le Directoire d'Autonomie et Solidarité, c'est avant tout cinq personnalités. À côté des deux « papis » – les membres permanents, Vincent Mazzolini et Christian Desmarchelier, retraités de postes à responsabilité de grandes entreprises –, il y a les trois « jeunes » : Philippe Kernanet, Jacques Decool et Norman Smith. D'âge, de parcours et, surtout, de caractères très différents, ils se retrouvent sur deux points : avoir franchi le pas en créant leur propre entreprise et une envie commune de faire partager cette expérience.

### **Philippe Kernanet**

Costume-cravate impeccable, cheveux en brosse, la démarche assurée, à 35 ans, Philippe Kernanet a l'allure de l'homme qu'il est : un jeune chef d'entreprise dynamique. Mais pas de ceux aux dents longues. Plutôt le style « battant au grand cœur » : « Nous sommes des gens de la crise, dit-il en parlant de lui et de ses deux comparses. J'ai connu la galère quand j'ai créé

mon entreprise il y a quatre ans. J'ai vécu une expérience qui me permet d'aider les autres. »

À l'époque, il n'y avait personne pour le soutenir. Pourtant il avait le profil-type de celui qui a besoin d'un coup de pouce pour démarrer : un jeune diplômé qui cherche à se lancer dans l'industrie textile, plus particulièrement la reconversion de vieux vêtements. En bref, des idées, mais pas d'argent. En novembre 1989, Philippe Kernanet se lance. Avec un associé, il a créé KFB (Kernanet-Friocourt du nom de l'associé Boulogne). Aujourd'hui, l'entreprise emploie quarante personnes et vend des vêtements dans le monde entier. C'est sans doute cette réussite qui le pousse à adhérer à Autonomie et Solidarité. « Les créateurs d'entreprises sont confrontés aux mêmes problèmes que ceux que j'ai connus. »

Cet engagement lui demande beaucoup de travail : « Il faut compter au moins trois jours pour étudier correctement un dossier. » Mais il ne le regrette pas. « Nous, nous avons débroussaillé. » Il souhaite maintenant que d'autres personnes se joignent à eux. Pour apporter des idées nouvelles. Bien que des idées, il n'en manque pas : « L'objectif maintenant, c'est de faire bras de levier, pousser d'autres organismes à engager des fonds. Peut-être un jour créera-t-on un groupe avec le GIEPP, qui aide les entreprises, Autonomie et Solidarité, une société de capital-risque, et une banque pour gérer les fonds ? »

## Jacques Decool

Calme, réfléchi, Jacques Decool affiche sereinement trente ans d'activité professionnelle. Mais cette sérénité est toute neuve. Ingénieur dans une entreprise de traitement des eaux, il se retrouve au chômage lorsque celle-ci ferme ses portes en 1987. Il a 48 ans.

Pour sortir de cette situation, il décide de monter sa propre entreprise de traitement des eaux. Avec l'aide de « Nord-Entreprendre ». Aujourd'hui, ITERA compte douze employés, soit dix de plus qu'à ses débuts il y a six ans. De plus, le secteur étant en pleine expansion, une telle entreprise a de l'avenir.

En 1990, lorsque le Conseil de surveillance d'Autonomie et Solidarité lui demande de se joindre à lui, il accepte : « J'avais fait tout le parcours (du créateur d'entreprise). Je pouvais communiquer mon expérience à ceux qui ont des projets, les aider et leur dire : « As-tu pensé à telle ou telle chose ? »

« Aujourd'hui, je crois qu'il existe peut-être une autre action possible : des grandes entreprises intéressées par le social aimeraient créer des activités annexes. Il faudrait qu'Autonomie et Solidarité monte le projet, trouve le porteur et le propose à ces entreprises. Le label Autonomie et Solidarité est exploitable aussi par les grands groupes. »

Une idée qui pourrait être une réponse pour les cadres, de plus en plus touchés par le chômage. Et le nombre de chômeurs, c'est justement ce qui fait réagir Jacques Decool : « Je resterai dans Autonomie et Solidarité jusqu'au bout. Quand il y a 12 % de chômeurs, si on pense qu'on peut être utile à quelque chose, il faut le faire. »

## **Norman Smith**

Norman Smith est la note « exotique » du trio. Cet Anglais de 53 ans est venu en France il y a onze ans. Mais en traversant le « Channel », il a perdu la reconnaissance de ses études d'expert-comptable. C'est une période de vaches maigres. Qui se termine lorsqu'il monte la filiale nordiste d'une société d'experts-comptables dont le siège est à Paris.

Il entre au GIEPP et rencontre Philippe Kernanet. Aussi est-ce naturellement qu'il se joint à l'équipe d'Autonomie et Solidarité en 1990. Cette société coopérative, pour lui, est nécessaire : « Je sens la responsabilité de redonner ce que je peux à la société. Aujourd'hui, ma vie est tellement impliquée dans Autonomie et Solidarité que je resterai toujours, je ne prendrai pas ma retraite. »

*Muriel Bessard  
(École supérieure de journalisme)*

## ÉLUS ACTIONNEURS

### Jean-Pierre Balduyck et Jacques Legendre

Ils font partie des deux cents élus qui soutiennent, à titre individuel, l'action d'Autonomie et Solidarité. Ils ont tous deux 52 ans mais ne sont pas de même obédience politique. Jean-Pierre Balduyck, maire rocardien de Tourcoing depuis 1989, et Jacques Legendre, sénateur (RPR), conseiller régional et maire adjoint de Cambrai, croient en une même « philosophie » de l'emploi : l'économie solidaire. Pourquoi ? Parce qu'elle part d'un principe qu'ils soutiennent sans réserve : lutter contre le chômage est une urgence, l'action solidaire une des solutions. Un défi à relever.

Hôtel de ville de Tourcoing. Affable, calé dans un fauteuil de son vaste bureau, Jean-Pierre Balduyck raconte que c'est à l'occasion de l'assemblée générale d'Autonomie et Solidarité à Tourcoing, « au début », qu'il a souscrit. « Je connais le problème du chômage depuis toujours car mon père, Gaston, était un responsable CFDT comme je l'ai été moi-même. Alors j'ai souscrit. C'était la première vague de souscription... mon épouse et moi-même avons pris deux actions, 1 000 francs chacun. »

Cet ancien de la JOC (Jeunesse ouvrière chrétienne), militant CFDT dans l'usine de textile qui l'emploie de 1965 à 1982, sympathisant PSU, rallié au Parti socialiste en 74, s'intéresse à « toute démarche économique permettant des déblocages vers des créneaux nouveaux ». S'avouant proche des chrétiens de gauche, il dit « adhérer totalement à la démarche originale et complémentaire que mène Autonomie et Solidarité ». « J'y crois, car toute forme d'insertion par coopérative est une solution moderne aux problèmes du chômage. ».

« Un maire doit s'engager dans cette direction. À Tourcoing, il y a une volonté politique qui favorise les plans d'insertion. Ainsi, le service économique de la ville fait office de médiateur entre les entreprises et les actions menées par Autonomie et Solidarité, par exemple. » Et s'il n'était plus maire demain ? « Je

serai toujours actionnaire car cela est uniquement fonction de mes disponibilités financières. »

Avec sa ville, Jean-Pierre Balduyck tente de créer l'image d'une collectivité favorisant les projets offensifs. « Tourcoing (95 000 habitants) se veut dynamique, créative et passionnée par l'économie sociale. » D'ailleurs, Flandre-Ateliers et STS (Tourcoing, Stockage et Conditionnement) sont des entreprises locales créées ou relancées par Autonomie et Solidarité.

Prêt à souscrire de nouveau, M. Balduyck croit en l'objectif d'Autonomie et Solidarité qui vise à participer à la création de 2 000 emplois nouveaux d'ici l'an 2000. « Pour moi, il peut y avoir des créneaux nouveaux, et des réponses différentes à apporter en matière d'emploi. Il faut pousser les entreprises à devenir citoyennes, pousser également la formation... Une entreprise aidée par Autonomie et Solidarité, c'est plus important, selon moi, qu'un TUC ou un CES, car cela favorise l'emploi fixe. Trop souvent, en France, l'argent va à la rentabilité directe plutôt qu'à l'emploi. »

L'action d'Autonomie et Solidarité, une utopie ? « C'est vrai qu'il faut être un peu fou, de nos jours, pour mettre des sous dans une action telle que celle que mène cette coopérative. Mais, les dossiers y sont étudiés sérieusement, ils doivent être agréés... La participation de l'association n'est pas allouée facilement. C'est aussi pour ça que je lui accorde mon crédit ! »

Soutenir l'économie solidaire, accorder son crédit à l'action d'une association ambitieuse et dynamique... Jacques Legendre, l'homme de droite, retrouve, sur ce terrain au moins, Jean-Pierre Balduyck. Car, lui aussi, a adhéré dès le début à l'action d'Autonomie et Solidarité en souscrivant à hauteur de 500 francs, il y a trois ans. « J'entendais mener une action envers les gens en difficulté et témoigner aussi ma sympathie à cette coopérative. Je n'en tire aucune gloriole ! »

Ce professeur d'histoire qui a enseigné dans la région pendant des années, se dit concerné par l'exclusion bien qu'il ne l'ait pas vécue lui-même. « Je suis fonctionnaire, ce qui me rend attentif à ceux qui courent plus de risques professionnels que moi. Et puis, avec 15 % de chômage dans le Cambrésis, je n'ai pas de mal à imaginer ce que c'est. » Syndicaliste étudiant (UNEF) à Amiens puis à Lille, il adhère au gaullisme « dans les années très dures de la guerre d'Algérie ». Devenu maire de Cambrai en 1977, il l'est resté quinze ans avant de préférer siéger au Sénat et au Conseil régional, cumul des mandats oblige. A-t-il lié sa ville à son engagement personnel dans l'action d'Autonomie

et Solidarité ? « Non, car Cambrai a été une des premières villes à créer un comité de secours d'urgence pour les personnes ayant des problèmes d'emploi. Et ce, dès 1983. »

D'ailleurs, aujourd'hui encore, la municipalité mène une série d'actions sociales qui vont dans le sens des soucis de ce père de famille préoccupé par l'emploi. « Mon obsession, c'est l'emploi stable et je souhaite à Autonomie et Solidarité de réussir. Il faut mettre en place des mesures diversifiées et cette coopérative est un type de réponse parmi d'autres. » Jacques Legendre sait de quoi il parle : secrétaire d'État chargé de l'emploi et de la formation professionnelle sous Giscard, il considère que « tous les stages à « durée X » ne règlent pas les problèmes du chômage. La formation, ce n'est pas l'emploi. Aujourd'hui, on favorise trop l'emploi précaire au détriment de l'emploi stable. » Ici, Jean-Pierre Balduyck aurait parlé d'emploi fixe. Question de vocabulaire.

Simple geste pour l'un, respect envers l'initiative originale et courageuse d'une association pour l'autre... Finalement, dès qu'il s'agit du chômage, le consensus semble possible entre deux hommes pourtant politiquement opposés. Hommes de terrain avant tout, ces élus actionnaires ont les yeux ouverts. Jacques Legendre sait « quelle peut être l'angoisse des gens en difficulté ».

Quant à Jean-Pierre Balduyck, la défaite du PS aux dernières élections lui a fait prendre conscience de la précarité de sa situation de maire : « J'ai toujours veillé à garder le train de vie de l'employé du textile que j'étais. Si je venais à perdre ma fonction d'élu, je travaillerais certainement de nouveau. » Des élus actionnaires et actionneurs plus que sensibilisés : au cœur du sujet.

*Carole Pruniaux  
(École supérieure de journalisme)*

## **André Colin : la solidarité dans la différence**

Adjoint au maire de Lille, André Colin se définit aujourd'hui d'abord et avant tout élu municipal et non plus comme militant politique comme il le fut durant de nombreuses années au Parti communiste. Rénovateur de l'action politique, il n'appartient plus à aucune formation. Ce qui le rend d'autant plus

sensible et aux aguets des modes d'actions innovants qui se manifestent, tel Autonomie et Solidarité qui lui paraît être de cet ordre. « C'est pourquoi immédiatement, et bien que je ne sois pas riche au point d'effectuer des placements financiers, j'ai décidé d'adhérer et de prendre une participation dans cette société coopérative d'épargne », dit-il.

En fait, la motivation d'André Colin est double. « Je constate que, dans la région Nord-Pas-de-Calais, le nombre de créations d'entreprises est nettement au-dessous de la moyenne nationale dans un pays déjà en retard en ce domaine par rapport à ses voisins. De plus, accoler le mot « solidarité » à une démarche de cet ordre m'a immédiatement séduit. »

« J'ai souscrit et je ne le regrette pas. J'ai pu, dans le cadre de ma délégation à la mairie de Lille, me rendre compte du travail effectué dans le secteur difficile de l'insertion professionnelle des handicapés par les amis d'Autonomie et Solidarité. J'apprécie ces initiatives et l'esprit qui les anime. Je n'ignore pas que beaucoup, dans cette société d'épargne, ne partagent ni mes options politiques ni mes convictions. »

« Loin de me gêner, au contraire, je trouve passionnant qu'il y ait de tels lieux de rassemblement pour des personnes en recherche de sens à leur vie. J'approuve et l'initiative et les objectifs, et j'admets très bien que l'on puisse, dans la différence et le respect de celle-ci, participer à une même démarche. »

*Pascal Percq*

## DEUX PDG ACTIONNEURS

### Emmanuel D'André et Jean-Michel Viot

Il a dix employés à sa charge, « vend » ses services informatiques à l'échelle de la région, fait partie du tissu social du Nord-Pas-de-Calais depuis huit ans : Jean-Michel Viot a pris une participation à titre personnel au capital d'Autonomie et Solidarité, lors de la création de la coopérative.

Il est à la tête d'un des « poids-lourds » de la Vente par catalogue en France et en Europe, issue de la grande tradition des filatures du Nord : Emmanuel D'André, PDG des Trois Suisses, participe lui aussi à l'expérience « Autonomie et Solidarité », également à titre personnel.

Pour les deux entrepreneurs, la voie ouverte par Autonomie et Solidarité est originale et prometteuse.

« L'intéressant, c'est qu'on participe à la mise en place d'entreprises industrielles à part entière, mais dont la logique de fonctionnement est différente de celles qui existent aujourd'hui. Tout en étant des entreprises qui doivent dégager du bénéfice, qui s'inscrivent dans un contexte économique concurrentiel, elles n'ont pas fondamentalement un actionnariat capitaliste, qui attend une rémunération de son capital », explique Jean-Michel Viot.

Pour Emmanuel D'André, « même si la participation à Autonomie et Solidarité n'est pas motivée par l'appât du gain, la coopérative fonctionne selon « un jeu capitalistique », classique chez les entrepreneurs, l'aspect éthique en plus ». « Au pire, il n'y a pas de gain d'argent, mais le sentiment d'avoir fait une bonne action. Au mieux, il y a une bonne action et un gain d'argent. L'idée de départ est saine : permettre à ceux qui ont des idées d'entreprise de faire travailler des chômeurs, c'est donnant-donnant. Ce n'est pas « je donne aux pauvres », c'est « je mets 1 000 F dans une entreprise qui va essayer, à sa petite échelle, de régler en partie le problème du chômage » », dit Emmanuel D'André.

L'aspect local de l'action d'Autonomie et Solidarité, loin d'en réduire la portée, fait la grande force de cette coopérative.. « C'est une idée intelligente de

participer au développement local, d'envisager que l'objet social d'une entreprise puisse être différent de la volonté de devenir le leader mondial de la production d'un produit donné », explique Jean-Michel Viot.

Pour Emmanuel D'André, l'aspect régional est d'autant plus important que, pour lui, la solution ne viendra jamais d'en haut. « Tous les plans d'emplois, en France comme ailleurs, ont échoué. Les grandes entreprises n'embaucheront plus (et non seulement elles n'embaucheront plus, mais encore elles débaucheront), et seules les petites entreprises et les associations pourront embaucher. »

Loin d'avoir une action purement économique, Autonomie et Solidarité rassure les chefs d'entreprise et leur ouvre des perspectives.

« C'est vrai qu'Autonomie et Solidarité a agi sur les neurones de nombreux chefs d'entreprises de la région, en leur montrant qu'on peut créer des emplois en n'étant pas une société commerciale à part entière. L'action d'Autonomie et Solidarité est conforme à l'éthique et au mode de pensée des cadres et dirigeants d'entreprises », affirme Emmanuel D'André.

« Elle évite le misérabilisme et l'assistance, elle a compris que pour créer un emploi, ce qui importe, c'est de créer des entreprises qui créeront des richesses », ajoute le PDG des Trois Suisses.

Jean-Michel Viot souhaite voir l'initiative s'étendre : « 2 000 chômeurs de moins d'ici à l'an 2000, cela me paraît un objectif tout à fait réaliste. J'aimerais que ce soit une façon d'envisager l'avenir, plutôt que d'attendre les bras croisés que la croissance revienne. Je crois qu'il faut qu'on trouve d'autres voies dans nos sociétés que le fonctionnement capitaliste classique. Bien sûr, on risque ainsi de développer une société à deux vitesses, avec des boîtes qui licencient parce qu'elles ont besoin d'être compétitives, et des boîtes comme Autonomie et Solidarité qui deviennent l'alibi des premières. Mais le risque n'est-il pas plus grand de ne rien faire ? »

*Christophe Bajot  
(École supérieure de journalisme)*

## LA RENCONTRE DE DEUX MONDES PAR L'ACTIONNARIAT

Modestes retraités ou grands industriels, les actionneurs populaires d'Autonomie et Solidarité refusent de voir le chômage comme une fatalité. Autonomie et Solidarité, c'est aussi la rencontre de gens aussi différents que Foch Heneman et Jacques Toulemonde.

« Quand je disais, il y a trente ans, qu'il y aurait un jour deux millions de chômeurs, mes enfants me disaient que j'étais fou ! » Foch Heneman n'était pas fou. Cet ancien mineur reconverti dans la douane, avait eu raison de croire la triste prophétie d'Économie et Humanisme, groupe de réflexion auquel il a participé. Retraité depuis 1976, Foch Heneman ne se désengage pas pour autant. « Quand j'ai vu une annonce pour Autonomie et Solidarité dans La Croix, j'ai décidé de souscrire. Je me suis dit : ça ne peut pas couler ! » Et le modeste retraité, qui n'a même pas de voiture, a pris deux actions. J'ai de petites économies. Autant les mettre là. « Je ne vais jamais au café, je mets mes sous où je veux. »

Foch Heneman est un habitué des bonnes causes ; il a derrière lui un long passé de syndicaliste. Qu'est-ce qui le pousse donc à toujours aller vers les autres, à vouloir les aider ? Foch Heneman va à la messe tous les dimanches avec son épouse mais ce n'est pas sa foi qui explique tout, selon lui. « Il y a des incroyants qui sont autant que moi animés de cet esprit de justice. »

### « Le portefeuille neutralise les bras »

Cet esprit de justice le libère de tout égoïsme. « Chez beaucoup de gens, le portefeuille neutralise les bras. Donner des sous, s'il n'y a pas d'intérêt, évidemment, personne n'est chaud ! » Le petit retraité d'Halluin sait très bien qu'il ne touchera rien sur ses actions avant 1995 et il s'en fiche. Le profit ne l'intéresse pas. Sa petite maison et son jardin suffisent largement à son

bonheur. Il serait quand même content qu'il y ait du profit car « cela prouverait la viabilité du système Autonomie et Solidarité ».

Foch Heneman voudrait tellement que ça marche qu'il n'a pas hésité à reprendre des actions quand la coopérative a traversé une passe difficile. Il en a pris aussi pour son fils. Un fils aîné qui lui permet d'apprécier l'action d'Autonomie et Solidarité. À 49 ans, Paul travaille, en effet, depuis le mois de mai à Flandre-Ateliers, l'une des sociétés qui bénéficient du soutien de la coopérative. Sa mère sourit : « Il est content, changé du tout au tout. »

Licencié de chez Décofrance où il était manutentionnaire, son léger retard mental lui laissait peu de chance de retrouver un emploi. Flandre-Ateliers lui a donné cette chance. Son père est convaincu : « Un bienfait n'est jamais perdu. Seulement, il faut parfois du temps avant d'avoir le retour. » Foch Heneman espère que ses modestes actions serviront à quelque chose. « S'il n'y avait que de petits actionnaires comme moi, Autonomie et Solidarité pourrait couler mais il y a aussi de grands actionnaires. »

Ils sont en effet quelques-uns à avoir mis une belle somme dans l'aventure. Parmi eux, Jacques Toulemonde, ancien directeur aux Trois Suisses. Un jour, Bernard Robbe, ami de son frère Philippe et prêtre-ouvrier comme lui, l'appelle : « Il faut que tu rencontres deux types qui veulent monter une opération. » L'un d'eux s'appelle Christian Tytgat, ce « genre de bonhomme à qui on a énormément de mal à dire non ». Jacques Toulemonde décide de les aider très rapidement.

### **« 200 000 F en 48 heures chrono »**

L'opération en question, c'est le montage de « Vert'Tige », entreprise de maraîchage biologique. Jacques Toulemonde a réussi à trouver 200 000 F en « 48 heures chrono », selon le compliment taquin de celui qui est devenu son ami, Christian Tytgat. Lui-même a mis 50 000 F de sa poche.

Quand commence l'aventure Autonomie et Solidarité, évidemment, il répond présent. S'il reconnaît avoir beaucoup aidé dans la souscription au capital de départ, Jacques Toulemonde rappelle qu'il n'est rien dans l'organisation. « On cherchait comment trouver des capitaux autrement qu'en ayant recours aux amis ou à l'argent personnel des membres du

GIEPP. Autonomie et Solidarité est née progressivement de nos réflexions. »

Pour aider la coopérative, Jacques Toulemonde « répand la bonne parole » parmi les cadres des Trois Suisses. Le gérant lui donne un fichier et il envoie deux cents lettres. « J'ai toujours eu un intérêt pour l'aspect social des choses », explique-t-il, tout en reconnaissant que sa vie de patron n'a pas toujours concrétisé cet intérêt.

Héritier de la grande industrie de tissage-filature Toulemonde-Destombes, PDG à 29 ans, parent du fondateur des Trois Suisses, il estime que ce n'est pas son rôle. Il est patron et « fait son boulot ». Un patron « fortement touché » par mai 68 et qui se définit aujourd'hui comme un « rocardien de droite ». Retraité à 58 ans, il réalise qu'il n'a pas eu « une action sociale très forte ». Ce passionné de l'histoire de la Révolution et du XV<sup>e</sup> siècle décide de s'intéresser au fléau de cette fin de siècle : le chômage.

## **Le Nord : pays des patrons sociaux**

« Il y a toujours eu une forte tradition sociale du patronat du Nord, une forte tradition de catholicisme social. » Pour Jacques Toulemonde, Autonomie et Solidarité n'est pas une société nordiste par hasard. « On n'y est pas parisien du tout. C'est notre fierté », ajoute-t-il. Aujourd'hui, il participe à la création d'une fondation. « Elle sera ouverte à tous ceux qui ne peuvent pas donner leur temps, qui ne sont pas passionnés par la vie associative. »

Cette fondation qui s'appellera « Michel Raillard » pourra recevoir des legs. Elle permettra de solidifier Autonomie et Solidarité.

Jacques Toulemonde sait qu'il a de la chance : « Je suis aisé, j'ai une belle maison, ici, à Hem. » Mais, pas question pour lui d'y couler des jours heureux, loin du monde et de ses problèmes. Ce n'est pas, à vrai dire, le genre de la famille : sa femme consacre son temps à une revue d'éducation de la petite enfance et son frère, prêtre-ouvrier, construit des maisons dans la banlieue de Bogota.

Un soir, après une réunion d'Autonomie et Solidarité, l'ancien patron entend dire qu'un petit actionneur doit rentrer chez lui en bus et en métro. Il

le raccompagne en voiture. Il passe la soirée à discuter avec Foch Heneman chez lui, à Halluin. Entre les deux hommes, la société avait creusé un fossé. Au-dessus de ce fossé, Autonomie et Solidarité a tendu un fil.

*Sylvie Guyot  
(École supérieure de journalisme)*

## **SUPPORTERS D'ENTREPRISES ET D'OUVRIERS**

Qu'y a-t-il de commun entre Jean Bayart, l'ex-PDG de Phildar, et André Coisne, l'ex-outilleur-affûteur ? Eux-mêmes ne le savent pas, conscients de leurs trajectoires professionnelles diamétralement opposées. Dans son appartement roubaisien avec vue sur le Parc Barbieux, le premier reconnaît volontiers son statut de « privilégié ». Dans sa maisonnette de briques rouges, le deuxième continue de pester contre le « grand capital ».

Mais tous les deux se retrouvent pour considérer le chômage comme « Le Mal » rongant notre société. Quand l'humaniste et patron chrétien rejoint le syndicaliste.

— *Comment avez-vous connu Autonomie et Solidarité ?*

JEAN BAYART : Je n'en ai pas gardé de souvenir précis mais je sais que j'ai eu le coup de foudre. J'ai découvert que, dans ma ville, à ma porte, il y avait des volontaires pour faire vivre des entreprises à qui il ne manquait que le soutien financier. Pour moi, qui ne peux plus créer d'entreprise, qui n'ai pas pour but d'augmenter mon capital personnel, c'était l'occasion d'avoir une certaine utilité. Je deviens ainsi supporter d'entreprises.

ANDRE COISNE : Je suis un ouvrier militant à la CFDT depuis 1968. Enfin « j'étais » puisque je suis à la retraite depuis deux ans. C'est là, à la CFDT, que j'ai rencontré de futurs dirigeants d'Autonomie et Solidarité.

– *Est-ce que votre engagement à Autonomie et Solidarité se situe dans le prolongement de vos actions antérieures ?*

JEAN BAYART : J'ai eu et je continue d'avoir de très nombreuses activités. C'est d'ailleurs pour cela que je ne me suis pas plus engagé dans Autonomie et Solidarité, en devenant parrain par exemple. Mais si l'on devait ne retenir qu'une chose pour mon faire-part mortuaire, je voudrais que ce soit « scout ». Il y a dans la loi scout un article qui veut que l'on partage tout avec tout le monde. J'estime devoir ne pas laisser se dégrader l'économie de la ville dans laquelle je vis. L'association a placé, en exergue de son action, les mots de Gandhi, « Le travail donne à l'homme sa dignité ». Je suis sensible à cette connotation humaniste de même que je crois en l'initiative personnelle locale. Et puis, surtout, cette action repose sur une base économique « musclée ». J'ai été juge au Tribunal de Commerce et j'ai pu constater que les causes d'échec des entreprises sont de trois types : insuffisance de capitaux propres, incompétence et excès de solitude du dirigeant. Autonomie et Solidarité y répond. Ma culture chrétienne n'est pas un simple « prêchi-prêcha » mais une manière de diriger : partager avec ses employés « pouvoir, savoir et avoir ». Or, le créneau d'Autonomie et Solidarité est justement le capitalisme populaire.

ANDRE COISNE : Je ne sais pas bien si on peut parler d'engagement. À Autonomie et Solidarité, j'ai simplement une action. Ce n'est pas du militantisme. Comme syndicaliste, j'ai connu des conflits parfois durs avec mes patrons. Ils avaient tendance à vouloir assouvir un pouvoir personnel alors qu'un bon chef d'entreprise doit être compétent mais aussi avoir des valeurs morales. Maintenant, un syndicaliste qui prend des actions, cela peut paraître bizarre. Parce que je rentre dans le « système » alors que je ne crois pas en lui. Mais les modèles pour lesquels je me suis battu n'ont pas fonctionné... Surtout, il s'agit pour moi d'un don et non d'un placement. De solidarité. Mon argent est mieux là que sur un compte épargne. Une façon de continuer à supporter les ouvriers...

– *Quelle est votre propre expérience du chômage ?*

JEAN BAYART : Il est vrai que ma crainte du chômage est peut-être trop intellectuelle. Je n'ai jamais été chômeur. Je suis un retraité à l'abri de toute difficulté, qui n'a pas connu de fins de mois difficiles depuis trente-cinq ans. Bref, je suis dans l'abondance. Mais comme disait Aristote. » à quoi bon

l'abondance, si ce n'est pour la partager ». Chez Phildar, je n'ai pas connu les grandes vagues de licenciements, mais j'ai été très affecté par les suppressions d'emplois, de par ma nature, ma culture. Je retenais ma plume au moment de signer une lettre de licenciement... Le chômage est « la » plaie. Et c'est vrai qu'il y a un certain dévoiement d'une partie du capital, qui préfère placer de l'argent que de créer un ou deux postes.

ANDRE COISNE : J'ai été au chômage deux ou trois fois pour de courtes durées. Mais je vois bien, autour de moi, que celui-ci aboutit à une grave destruction du tissu social... La délinquance notamment. Or, le chômage n'est pas inévitable. Simplement, il n'y a pas eu assez d'investissements ; les patrons sont trop souvent devenus des financiers. L'argent collecté par Autonomie et Solidarité va justement à l'investissement pour l'emploi.

– *Quelles sont, selon vous, les limites de l'action d'Autonomie et Solidarité ?*

JEAN BAYART : La force d'Autonomie et Solidarité est que son action est locale, légère et instantanée. Il n'y a pas besoin de créer une commission à Paris... Cette association n'est pas seulement sympathique, elle est économiquement solide avec des compétences, un conseil de surveillance... Bien sûr, elle n'est certainement pas la panacée. Il faudrait un développement économique général. Mais ce n'est pas un pis-aller. Elle draine des capitaux, elle est agréée par la COB... elle marche. Même si, pour être efficace, il faut qu'elle se limite à un type d'entreprise où le travail manuel ne demande pas trop d'investissements.

ANDRE COISNE : Bien sûr, il n'y a pas de solution miracle. Mais tout ce qui peut être pour lutter contre le chômage est bon à prendre. Les limites de l'action d'Autonomie et Solidarité sont celles du marché. Du travail, il y en a partout. Regardez, par exemple, l'état des murs dans la région. Mais la société n'emploie des gens que pour le profit. Il faudrait donner sa place au travail non-productif mais socialement utile. L'économie tourne pour elle-même en se moquant de l'intérêt général. Si, avec Autonomie et Solidarité, il y a des perspectives dans ce domaine, tant mieux.

*Nicolas Herbelot (École supérieure de journaliste)*

## ACTIONNEUSES POPULAIRES

### Françoise Nollet : pour toute « SICAV éthique »

Françoise Nollet, à la retraite depuis seulement un an, a été pendant vingt-huit ans assistante sociale en entreprise. Aussi, quand elle lit dans La Croix Nord-Pas-de-Calais un article exposant le projet d'Autonomie et Solidarité, elle est tout de suite intéressée.

« J'ai décidé d'assister à une réunion, à Villeneuve d'Ascq. Comme je suis sensible à tout ce qui a trait à l'emploi, je ne pouvais qu'être intéressée. J'ai donc souscrit à une action de 500 francs. » Nous sommes alors en septembre 1990. Par son expérience professionnelle, Françoise Nollet est d'emblée favorable à toute « SICAV éthique ».

Chrétienne, catholique non pratiquement, elle participe d'ailleurs à d'autres types d'actions, en aidant notamment le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD). « Je suis sensible au fait que les gens accèdent à une autonomie. Dans le passé, je m'étais déjà un peu intéressée aux clubs d'investissements CIGALE. Je suis totalement partante dès qu'il s'agit de placements orientés vers des créations des services, à condition qu'il s'agisse d'entreprises « démocratiques » et où l'on s'engage à embaucher des chômeurs. » Mais Françoise Nollet le reconnaît, elle ne suit plus que très peu l'action d'Autonomie et Solidarité. « J'ai assisté à leur première assemblée générale en octobre 91. J'ai trouvé cela très intéressant, très concret : ils avaient fait venir les responsables des projets auxquels ils avaient prêté de l'argent. »

Pourquoi ne s'engage-t-elle pas davantage financièrement ? « Très honnêtement, peut-être que si les intérêts étaient à 5 %, je mettrais plus d'argent. Je ne roule pas sur l'or et, en plus, je fais des dons à des ONG. Mais c'est vrai qu'avec 500 francs, je ne suis pas très engagée. »

À vrai dire, Françoise Nollet ne peut s'empêcher d'avoir des doutes quant à l'efficacité d'Autonomie et Solidarité, doutes renforcés par les réticences de certains amis vis-à-vis du projet. Elle aimerait plus de garanties. » Et puis, il y

a aussi la flemme dit-elle. Il y a un décalage entre ce que je pense et ce que je fais. En fait, vous avez devant vous quelqu'un d'un peu velléitaire. Je suis tout à fait convaincue de l'utilité d'une telle démarche, mais actuellement, mes motivations sont plus intellectuelles et sentimentales que concrètes ! »

*Frédéric Dumoulin  
(École supérieure de journalisme)*

### **Bernadette Senelle : « Si peu que l'on puisse faire, il faut le faire »**

Fille d'une famille d'artisans du nord de neuf enfants, Bernadette Senelle connaît les difficultés de la vie. Administratrice, depuis vingt ans, d'un foyer de jeunes travailleurs de Roubaix, elle s'est surtout intéressée à leur problèmes. Formation, embauche, travail, mais aussi indépendance et dignité de l'être humain, valeur auxquelles cette ancienne militante de la Jeunesse ouvrière chrétienne reste attachée. « Personnellement, j'ai eu la chance de ne pas connaître le chômage, mais je me sens tout à fait solidaire des gens qui cherchent à obtenir leur autonomie. Quand j'ai lu la devise d'Autonomie et Solidarité, empruntée à Gandhi, j'ai senti que nous étions sur la même longueur d'onde. Ces mots caractérisent parfaitement le travail sérieux, réaliste et compétent de Christian Tytgat et de son équipe. »

Bernadette Senelle vient d'un milieu ouvrier et tient à le souligner : « J'ai vu à quel point c'était important d'avoir une indépendance personnelle et financière. » C'est ainsi qu'elle décide de souscrire à l'appel lancé en 1990 par Autonomie et Solidarité. Avec son mari, Bernadette possède douze actions, de 500 francs chacune, ce n'est pas rien ! « Je suis financièrement indépendante. Les quatre actions que je possède, je les ai achetées avec mon argent. »

Elle ne pense pas au profit. Les SICAV ou d'autres systèmes de placements financiers ne l'intéressent pas. « Je ne perds rien, je le sais. L'important c'est d'aider les gens à trouver un travail. Ce n'est pas par fierté, ni pour faire fructifier mon argent. C'est pour agir avec des gens en qui j'ai confiance. »

Quand, avec son mari. Ils ont décidé de faire des travaux dans leur maison, ils ont fait appel à une entreprise soutenue par Autonomie et Solidarité.

Après l'autorisation de la COB d'une augmentation de capital d'Autonomie et Solidarité, Bernadette est décidée, elle va souscrire. « Parce que ça permet à des gens modestes de participer. Des gens dont les moyens n'étaient pas suffisants pour s'acheter une action un jour. Et parce que des gens généralement condamnés au chômage pourront travailler. »

Elle espère que le capital d'Autonomie et Solidarité va doubler. Quant aux projets de la coopérative, « même, si dans la conjoncture actuelle, c'est un défi, je pense qu'ils sont réalisables. De toute façon, je dis à tous ceux qui sont encore indécis, que, dans ce drame du chômage – le pire qui soit par rapport à la société –, si peu que l'on puisse faire, il faut le faire. »

*Andréi Neacsu  
(École supérieure de journalisme)*

## L'ARCHEVÊQUE ET LE SYNDICALISTE

### **Jaques Delaporte**

Archevêque de Cambrai, président de la commission Justice et Paix, Mgr Jacques Delaporte est actionnaire depuis le début d'Autonomie et Solidarité. Un évêque dont l'itinéraire personnel lui a fait côtoyer le monde de l'économie puisqu'il est diplômé d'HEC. Dans son diocèse, avec quelques chrétiens. Mgr Delaporte a ailleurs mis en place un secrétariat au développement.

« Évêque d'un diocèse où le taux de chômeurs de longue durée ne cesse de s'accroître, il est important d'encourager toutes les initiatives qui peuvent contribuer à redonner une chance de travail à des demandeurs d'emploi. » « Et, pour moi, ceci est très important dans la perspective de ma foi au Christ, qui m'invite à avoir comme ligne de vie un amour préférentiel pour les personnes

victimes de l'exclusion. » « Au-delà des nécessaires actions socio-caritatives, il me paraît capital de multiplier les actions, comme celle d'Autonomie et Solidarité, qui prennent en compte économiquement et favorisent, par des soutiens adaptés, la création ou la reprise d'entreprises prêtes à employer un personnel actuellement en chômage », affirme l'archevêque de Cambrai.

« Compte tenu de mon histoire personnelle et de mon attention aux problèmes économiques, j'ai pu, par divers contacts, constater le sérieux de la gestion et l'expérience acquise par Autonomie et Solidarité depuis deux ans. Cela me fait souhaiter qu'un grand nombre de personnes soutiennent Autonomie et Solidarité, et que cela lui permette d'intervenir dans les entreprises de nos quatre arrondissements, ce qui, jusqu'à présent, n'a pas pu se réaliser », poursuit-il.

« Le flot d'informations que nous recevons quotidiennement, dit encore Mgr Delaporte, peut avoir cet effet pervers de nous laisser penser que tout va de mal en pis et cela peut développer un sentiment d'impuissance totale. Il est important d'avoir de la créativité pour imaginer des idées nouvelles d'intervention : Autonomie et Solidarité et d'autres en sont des exemples. Il faut les faire connaître et montrer que chacun peut avoir une participation, que ce n'est pas seulement l'affaire du gouvernement ou de quelques spécialistes mais qu'il y a besoin que chacun s'investisse dans des initiatives positives. Enfin, il ne faut pas se contenter de répondre à un appel médiatique en donnant un chèque mais en choisissant bien et en ciblant les participations qui vont avoir des effets de remise sur pied de gens. »

« Je me sens partie prenante de cette démarche et j'ai souscrit à l'augmentation du capital dès que j'en ai été avisé. Il est important de contribuer à créer des emplois sinon on se contente de panser des plaies. »

## **Alain Deleu**

Ce sentiment, Alain Deleu n'est pas loin de le partager. Secrétaire général de la confédération CFTC, le syndicaliste chrétien, originaire du Nord, a été un des premiers à souscrire à Autonomie et Solidarité. Un engagement à la fois intime, doublé d'une conviction profonde pour ce syndicaliste de l'enseignement chrétien, appelé à des responsabilités confédérales nationales, « Je suis actionnaire ou « actionneur » si vous préférez d'Autonomie et Solidarité depuis

le début, d'abord par fidélité à l'engagement de Michel Raillard. Il fut un des premiers à l'origine de cette initiative. Il a disparu aujourd'hui, mais j'ai le sentiment qu'en étant actionnaire d'Autonomie et Solidarité je concours à prolonger l'œuvre de Michel qui était mon beau-frère. »

« Je suis convaincu que la réponse aux conséquences sociales de la crise que nous traversons réside davantage dans les personnes et leur engagement individuel que dans les systèmes », affirme le secrétaire général de la CFTC.

« Il faut instituer des associations locales où des personnes peuvent s'engager pour agir et ainsi créer de l'emploi. C'est ça le plus efficace et pour moi Autonomie et Solidarité correspond à cela », souligne Alain Deleu qui ajoute : « Cette formule d'aide au capital et d'accompagnement est une bonne réponse à une autre préoccupation que partagent un certain nombre de cadres et de dirigeants, eux-mêmes révoltés par ce qui se passe dans les entreprises. Ils cherchent à l'extérieur, dans des engagements comme celui-là, une possibilité d'intervenir autrement. Il est heureux qu'Autonomie et Solidarité soit cette réponse ».

Et Alain Deleu qui connaît la région de conclure : « Que cette initiative vienne du Nord ne me surprend pas. Effectivement, on y supporte moins cette séparation dans la société par catégorie sociale. Et cet engagement transversal, au travers des coupures, me rappelle combien il est significatif de ce que les chrétiens du Nord ont fait, dans le passé, avec leurs syndicats chrétiens, patronaux et ouvriers, parfois dans la confrontation. Et c'est cela qui a débouché sur les voies de la contractualisation et de la mutualisation. »

« Mais, pour aujourd'hui, quelles peuvent-être les nouvelles voies contractuelles entre employeurs et salariés ? Quel partenariat mettre en place ? Cette initiative nordiste qu'est Autonomie et Solidarité contribue à y répondre. Et c'est pour cela que je renouvellerai ma participation à la faveur de l'augmentation de capital. Et je compte bien le faire savoir aux membres de notre confédération qui pourraient en être intéressés. Parce qu'il faut aussi offrir aux gens les moyens d'exprimer leur engagement et leur solidarité. »

*Pascal Percq*

## *Chapitre 3*



# Les entreprises



## **FLANDRE-ATELIERS : L'INSERTION EFFICACE**

Hervé Knecht a tout d'un doux rêveur : il prétend réconcilier logique économique et solidarité ; il pense qu'une entreprise employant plus de 80 % d'handicapés peut réaliser des bénéfices et rapporter des dividendes à ses actionnaires. Utopique ? Pas du tout. Il est le patron très sérieux d'une société anonyme qui compte 56 employés et vient de réaliser un chiffre d'affaires de cinq millions de francs. Deux ans après avoir créé Flandre-Ateliers à Tourcoing, il démontre que la générosité est payante.

Ils sont trop handicapés pour s'intégrer à une entreprise et pas assez pour rester inactifs, voire travailler dans un CAT<sup>1</sup>. À la détresse de vivre avec un handicap, s'ajoute souvent la galère du chômage pour bon nombre de handicapés légers. Pourtant, depuis 1987, une loi oblige les entreprises à employer un quota de 6 % de personnes handicapées. Si elles ne le peuvent ou ne le souhaitent pas, elles doivent soit cotiser auprès de l'AGEFIPH<sup>2</sup>, soit passer des contrats de sous-traitance avec des entreprises agréées.

Parmi ces entreprises agréées qui ont connu un « grand boom » depuis 1987 : Flandre-Ateliers, créée il y a deux ans par Hervé Knecht et André

---

<sup>1</sup> Centre d'Aide par le Travail

<sup>2</sup> Association Nationale de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Handicapés.

Dumetz, avec l'aide (entre autres) d'Autonomie et Solidarité. Flandre-Ateliers est une véritable entreprise et non une association d'insertion ou un CAT.

« La différence est fondamentale, explique Hervé Knecht. Pour le handicapé, c'est plus valorisant. Il a un bulletin de salaire, un contrat de travail à durée indéterminée. Nous sommes une entreprise comme les autres et nous nous situons sans complexe dans une logique de marché. Et l'État n'est qu'un client parmi les autres. Il nous subventionne pour compenser le différentiel de productivité par rapport à une entreprise classique. Mais je considère que c'est une rémunération pour le rôle social de l'entreprise. »

La grande fierté d'Hervé Knecht c'est de pouvoir s'adresser à ses clients d'égal à égal.

## Marketing téléphonique

À l'embauche, la personne handicapée définit un projet de vie (travailler dans l'informatique, quitter le foyer des parents, etc.). L'association ANITA<sup>3</sup> liée à Flandre-Ateliers, l'écoute et s'efforce de l'accompagner pour tout ce qui est extra-professionnel. Après deux ans, Flandre-Ateliers développe son activité dans quatre ateliers adaptés, en partenariat étroit avec les entreprises clientes. Cela va de l'entretien de locaux pour les Trois Suisses au contrôle-qualité des produits pour La Redoute, La Blanche Porte ou Kiabi, en passant par le conditionnement industriel et... le marketing téléphonique.

Le fleuron de Flandre-Ateliers, c'est ce centre téléphonique installé par les Trois Suisses au centre de Lille. Dix handicapés physiques y répondent aux appels des clientes lorsque le central principal est surchargé. Pour Hervé Knecht, le marketing téléphonique est une des pistes les plus prometteuses pour le développement de Flandre-Ateliers. Du côté des Trois Suisses, M. Brem, responsable des centres téléphoniques, est franchement enthousiaste et très satisfait de ce centre un peu particulier mais pas différent : « Ils travaillent très bien car ils sont particulièrement motivés », explique-t-il.

---

<sup>3</sup> Association du Nord pour l'Insertion par le Travail Adapté.

## **On a gagné trois à quatre ans...**

La grande force de Flandre-Ateliers, c'est de s'appuyer sur les puissants « VPCistes » du Nord. Sa grande chance, c'est la loi de 1987. Mais sa sérénité, Hervé Knecht la doit à Autonomie et Solidarité, dont Flandre-Ateliers constitue sans doute une des plus belles réussites. « Ils nous ont aidés à démarrer, et c'est très important. Mais surtout ils nous ont aidés à ne pas nous planter et c'est fondamental », explique-t-il. « Grâce à René Sérié, notre parrain, envoyé par Autonomie et Solidarité, on a gagné trois à quatre ans. Il nous a donné ses trente ans d'expérience. »

Les premiers conseils d'Autonomie et Solidarité ont porté sur le choix de la forme juridique. Flandre-Ateliers est une Union d'économie sociale, c'est-à-dire une société anonyme coopérative avec conseil de surveillance et directoire. Chaque actionnaire (Autonomie et Solidarité détient 57 % du capital) dispose d'une voix, quel que soit son apport. Cette construction juridique assez originale est le reflet fidèle de l'ambition de ses créateurs. La société anonyme, forme courante et d'organisation efficace, est améliorée par un fonctionnement transparent et démocratique qui s'accorde tout à fait aux exigences d'une économie qui se veut sociale.

## **Quelques cheveux gris**

L'accompagnement d'Autonomie et Solidarité a aussi joué en janvier dernier, quand plusieurs entrées d'argent se sont fait attendre. La survie de toute autre société aurait été menacée, mais grâce à l'appui de la coopérative à capital-risque, la passe difficile ne s'est soldée que par quelques cheveux gris pour Hervé Knecht. Ce n'est pas grand-chose pour cet homme actif, ancien de l'association « Les Papillons Blancs », qui n'a jamais su faire de différence entre son engagement pour une grande cause et son métier. Il milite au sein du Groupement national des ateliers protégés pour faire connaître le cas de Flandre-Ateliers, exemplaire, tant par son efficacité économique et sociale que par son statut atypique.

*Jean-François Arnaud  
(École supérieure de journalisme)*

## **DECALONNE À HEM : « POUR ÊTRE COMME TOUT LE MONDE »**

Depuis son ouverture en janvier 1993 près de Roubaix, l'entreprise Decalonne a permis à onze personnes, jeunes ou chômeurs de longue durée, de retrouver un emploi et une place dans la société.

C'est une rue d'un autre âge, à Hem, dans la banlieue de Roubaix. Le pavage y est déformé par les années, et les vieux murs de brique sale des entrepôts témoignent d'une prospérité révolue.

La plupart des volets sont clos. Les rares maisons de la rue affichent sans y croire un panneau « à vendre ». Seule trace de vie, une porte métallique fraîchement repeinte en gris, sur laquelle on a posé au marqueur « n° 9 ». Le silence de la rue laisse filtrer un bruit de machines.

Voilà l'atelier de la société Decalonne. On y confectionne des vêtements pour les grands noms du prêt-à-porter. Passé la porte, une dizaine de personnes, autant de machines à coudre ou à repasser. Sous la lumière des tubes au néon, des stocks de tissus prédécoupés attendent d'être assemblés. La radio posée là, sur une vieille armoire qu'on a oublié de déménager, se fatigue à vouloir couvrir le bruit de sonnette enrôlé des piqueuses.

Dans le tond de l'atelier, à gauche, on aperçoit une tête blonde. C'est Monique : la quarantaine, de grands yeux bleus rieurs. Rivée à son tabouret, elle fait le va-et-vient sur son poste de travail disposa en équerre. Un plan pour la pile de tissu, un autre pour une grosse machine grise : « C'est le surjet », dit-elle fièrement. Elle coud et coupe en même temps, ses gestes sont rapides et précis et trahissent une longue habitude.

Le secteur textile, Monique le connaît bien. Certificat d'études en poche, elle rejoint, à l'âge de quinze ans la filature. « À la maison, il y avait six frères et sœurs derrière moi. Alors, il fallait bien travailler. » Elle passera quatorze ans dans cette usine, avec, au bout du compte, les menaces de licenciement. Sur la foi d'une promesse d'embauché d'un entrepreneur en confection, elle décide

de prendre les devants et de partir d'elle-même. Là, tout bascule. L'offre n'aboutit pas. Première période de chômage. Dix-huit mois plus tard, elle trouve un emploi à l'usine Nord-bonnetterie de Roubaix. Mais le secteur est en crise. L'usine ferme ses portes en 1988. Nouvelle épreuve de dix-huit mois. Finalement, elle travaillera sous contrat pendant neuf mois pour une fabrique de housses de voitures. Et depuis juin 1991, plus rien.

Le parcours de Monique n'a rien d'extraordinaire. Dans ce bassin industriel, autrefois si prospère, peu de familles sont épargnées par la menace du chômage. Et, avec les réductions d'effectifs et l'automatisation dictées par la loi de la compétitivité, le chômage de longue durée est de plus en plus fréquent. Or, après une longue période d'inactivité, les personnes sans emploi ont plus de mal que les « nouveaux chômeurs » à retrouver du travail.

Les onze employées de l'entreprise Decalonne ont eut la chance de pouvoir briser ce cercle vicieux. Pour la plupart, ces couturières étaient arrivées en fin de droit, ou étaient en passe de l'être. Les autres sont des jeunes qui, sans qualification, n'auraient eu aucune chance de trouver un emploi. Depuis début 1993, elles effectuent dans l'entreprise un stage de mise à niveau. Elles travaillent 39 heures par semaines, rémunérées sur la base du SMIC. Le 20 juin, les jeunes partiront en contrat de qualification tandis que les autres espèrent décrocher un contrat à durée indéterminée. Il faudra alors produire aussi vite et bien que les concurrents. Travailler « à la production » signifie qu'elles doivent être capables d'assembler quelque cinquante-cinq jupes à l'heure.

Pour Monique, comme pour les autres, il était plus que temps de retrouver un emploi. D'une part, « parce qu'il est impossible de vivre décemment avec les allocations chômage ». D'autre part, à cause des conséquences de l'inactivité sur sa vie de tous les jours. « À la longue, je me sentais inutile et j'avais un sentiment de culpabilité. » Vis-à-vis de son mari, ouvrier, et des autres membres de sa famille qui exerçaient un métier. Au fur et à mesure, Monique voyait sa vie se décaler de celle des autres. « Je me levais plus tard, je ne voyais pas mon fils partir au lycée le matin, j'avais constamment l'impression de perdre mon temps. »

Alors, en décembre 1992, elle décide de prendre le taureau par les cornes, « pour être comme tout le monde ». Elle se porte candidate à un poste de couturière pour une entreprise qui doit bientôt ouvrir ses portes à Hem. Comme les autres, elle se soumet aux tests. On met son habileté

manuelle à l'épreuve. Elle est finalement retenue. Son retour à l'emploi n'est pas facile, il faut tout reprendre. Mais rapidement, elle reprend un rythme de travail qu'elle avait presque oublié depuis un an et demi. Confiante, elle attend maintenant un contrat en espérant que d'ici là rien ne changera dans l'entreprise. « Je me sens très bien ici, et je voudrais que ça continue. »

*Christian Conxicoeur*  
(École supérieure de journalisme)

## **CODE (ROUBAIX) À MI-CHEMIN ENTRE LE SUCCÈS ET L'ÉCHEC**

Lorsqu'en 1989, Mouloud Djeflal crée la CODE, une société de confection, il déborde d'enthousiasme. À juste titre : l'entreprise marche, bien et vite, le chiffre d'affaires atteint des sommets. Un peu trop vite, justement : au bout de trois ans, il faut consolider le capital sous peine de voir la machine s'emballer.

C'est là qu'intervient Autonomie et Solidarité. L'apport de la coopérative ne sera pas suffisant. Finalement, Mouloud Djeflal devra mettre la clé sous la porte. Mais il aura rempli son « contrat social » : après la faillite de la CODE, les chômeurs qu'il employait n'ont pas rejoint les fichiers de l'ANPF. Histoire d'un demi-échec... ou d'un demi-succès.

Mouloud Djeflal connaît bien le milieu de la confection. Il y a fait toute sa carrière, d'abord au sein des Établissements Sergent à Hesdin (Pas-de-Calais), une grosse entreprise de confection de près de 500 salariés ; puis en tant qu'agent commercial. En seize ans de pratique, il a eu tout le temps d'observer et d'analyser la crise qui secoue le textile, emportant, avec elle, tout un pan de l'économie de la région. Et de conclure qu'aujourd'hui, dans le Nord-Pas-de-

Calais, seule la Vente par catalogue a le vent en poupe. Il en est sûr, il y a là une opportunité à saisir.

En 1989, il crée alors la CODE (Centrale Objectif Dépannage Europe), une société de service et de réassortiment pour la VPC, dont le siège se trouve à Roubaix et l'atelier à St-Amand (Nord). L'affaire démarre avec un capital de 50 000 F. Le chiffre d'affaires grimpe à une allure vertigineuse : de 5 MF en 89, il passe à 8 MF un an plus tard et à 17 MF en 1991. Mais tout n'est pas rose : travaillant en sous-traitance avec le Maroc, Mouloud Djeflal se trouve confronté aux affres de la délocalisation. Et aux exigences des grosses peintures de la VPC.

Pour retard dans les délais de livraison et défauts de qualité des produits, il lui faudra payer 1 MF de pénalités. Des annulations de commandes, que Mouloud Djeflal avait déjà réglées aux fournisseurs marocains, lui coûteront près de 700 000 F. À cela, viennent s'ajouter les délais de paiement, imposés par les clients, qui exigent du responsable de la CODE qu'il sache bien « jongler » avec débit et crédit.

Pas facile, de l'aveu même de Mouloud Djeflal, de « concilier commercial, financier et administratif ». Il faut, en tout cas, procéder à une augmentation de capital. C'est là qu'intervient Autonomie et Solidarité en apportant 55 000 F. Mouloud Djeflal trouve en Vincent Mazzolini un interlocuteur qui lui convient parfaitement : l'« ancien » des Trois Suisses est bien au fait des problèmes de gestion propres au textile. C'est aussi un homme du secteur qui lui servira de « parrain ». Jean-François Simon, de la Société Michaux, filiale des Trois Suisses, aura pour tâche d'aider le responsable de la CODE à mieux maîtriser la gestion d'une SARL. du textile. C'est ainsi qu'au cours d'un voyage au Maghreb. Mouloud Djeflal trouvera un partenaire marocain...

Mais les banquiers et les financiers sont là, qui lapent à la porte de la CODE. Ils exigent du chef d'entreprise qu'il réduise à 0 le déficit de 2 MF. La CODE est placée sous administration judiciaire. Au bout de six mois, le déficit est réduit à 800 000 F. Ce n'est pas assez, ni pour les banquiers ni pour le syndic, qui préfère vendre l'atelier au partenaire marocain... pour 90 000 F.

Aujourd'hui, quand Mouloud Djeflal se retourne sur l'aventure que fut la CODE, il est un peu amer. Il ne s'en prend pas, loin s'en faut, aux membres d'Autonomie et Solidarité. Pour ceux-là, d'ailleurs, la CODE pourrait apparaître

comme un demi-succès : si la coopérative de capital-risque n'a pas réussi à maintenir en vie l'entreprise de confection, elle a, en tout cas, obtenu que soit respecté et prolongé le « contrat social » qui la liait à Mouloud Djefal : les neuf ouvrières, chômeuses de longue durée qu'il avait embauchées en contrepartie de l'apport financier d'Autonomie et Solidarité, ont toutes retrouvé du travail auprès du repreneur de la SARL. De même que les vingt-trois autres employés de l'entreprise, qui y travaillaient avant l'intervention d'Autonomie et Solidarité.

*Virginie Boulet  
(École supérieure de journalisme)*

## **LE TRIPORTEUR ÉLECTRIQUE AU SECOURS DE L'EMPLOI**

Deux inventeurs parisiens ont conçu le véhicule urbain de demain : l'ERE, ou Engin Roulant Électrique. Une idée mêlant innovation et prise en compte du problème de l'emploi, par un mode de production qui privilégie l'embauche et la formation. Ce qui n'est encore qu'un pari pourrait modifier nos transports urbains utilitaires, et devenir un exemple d'économie alternative.

Lorsque l'on entre dans l'appartement-atelier-laboratoire de François Goldenberg et Didier Marquet, dans le XIX<sup>e</sup> arrondissement de Paris, on se dit que l'on vient de pénétrer un capharnaüm d'habitueés du concours Lépine : des plans de montages électroniques en guise de décoration murale, un salon-laboratoire informatique où le canapé-lit se déplie entre la bibliothèque technique et des éléments d'ordinateurs posés au sol en attente de quelque dopage, un téléphone récent offrant ses entrailles à quelque mystérieux bidouillage, deux grosses machines-outils et leur centrale hydraulique au milieu de la cuisine... on se croirait chez l'oncle atomiste de Boris Vian.

Mais ici, point d'uranium ou de projet destructeur. Les enchanteurs sont deux bons génies au service de la fée électricité. Leur idée : installer des moteurs électriques sur des triporteurs italiens Vespa-Piaggio rachetés à bas prix aux communes ou administrations et équiper les services municipaux des villes de France de ces tricycles modifiés. Les Vespa offrent les garanties d'endurance et de simplicité que les services municipaux ou postaux recherchent et connaissent déjà, et le modèle ERE y ajoute le confort d'emploi.

Les solutions technologiques retenues sont volontairement simples : un moteur électrique tournant à vitesse constante est relié aux roues arrières par une transmission hydraulique, qui permet d'accélérer ou de décélérer. À la conduite, la différence avec les Vespa à moteurs thermiques est nette : plus de souplesse, moins de bruit, moins de nervosité aussi. Mais le plaisir d'avoir sous les yeux un tableau de bord digne d'une navette spatiale de quartier, comportant des indicateurs de vitesse, de charge de la batterie ou d'autonomie à affichage digital qui diffèrent des compteurs habituels.

## **Une certaine Idée de l'entreprise**

À la clef, d'importantes économies d'énergie (le coût de revient est divisé par deux), une réduction de la pollution sonore et atmosphérique et la possibilité de créer de petits ateliers d'une dizaine d'employés dans les villes intéressées. Des ateliers de fabrication des ERE, organisés selon le principe qui guide les deux concepteurs ; l'utilisation des machines ne signifie pas forcément limiter la quantité de main d'œuvre nécessaire dans une entreprise, et suppose, a contrario, la délivrance d'une véritable formation. Il s'agit bien d'un projet social à caractère industriel, et non du contraire.

François Goldenberg a ainsi mis au point des accessoires qui, couplés à des machines-outils considérées par la grande industrie comme obsolètes, leur donnent une productivité satisfaisante, compte tenu de leur très faible coût de revient. Ce qui permettrait d'équiper sans difficultés les multiples ateliers que la fabrication massive de tricycles électriques susciterait. L'inventeur s'est donc mis au service du théoricien social, en allant jusqu'à définir et mettre au point les outils de la PME de ses rêves, avec un homme derrière chaque machine.

## Fusée à deux étages

Le projet comporte deux phases : tout d'abord modifier les tricycles Vespa existant pour un faible coût (voir encadré p. 58), puis – rendez-vous n'est pas encore pris – développer un véhicule urbain totalement original. Il est vrai que le véhicule électrique a toujours attiré les novateurs. À son compte, le premier record des cent kilomètres/heure, avec la « Jamais Contente » de Jenatzy en 1898. Mais les Parisiens se souviennent aussi des bennes à ordures électriques qui passaient au petit matin dans leurs rues dans les années cinquante et soixante. Preuve que le premier marché est bien celui des municipalités, un marché qui servirait de marche-pied aux deux concepteurs. Optimistes, ils misent sur un million de véhicules produits en l'an 2000 dans des dizaines de petits ateliers. Le tiers-monde pourrait aussi être un débouché à ce projet d'économie alternative. « On a le temps d'attendre », explique François Goldenberg, qui souligne que le projet répond directement au souci d'« effort national » demandé par Édouard Balladur. « C'est dans l'air du temps » insiste-t-il, avant d'expliquer qu'il s'agit pour lui d'une « démarche politique ». « Il n'est plus temps de se cantonner à la théorie : il faut passer à la pratique. »

Un tel projet, lié à une vision globale à long terme, ne pouvait que séduire Autonomie et Solidarité dont le souci est de privilégier l'emploi et la formation. C'est par l'intermédiaire des réseaux d'associations agissant dans le domaine de l'économie et du social que Christian Tytgat a eu vent du projet ERE, dans lequel Autonomie et Solidarité a pris une participation de 05 000 F en octobre 1992. L'association participe aussi à la trésorerie du projet. De son côté, François Goldenberg en est à 200 000 F d'investissement personnel depuis quatre ans, qu'il aurait pu « dépenser en partant en vacances... »

## Un premier contrat en vue

La mise en chantier des premiers Vespa est aujourd'hui tributaire du bon vouloir des premiers clients intéressés : dix lycées de la région lilloise à qui le prototype d'ERE a été présenté en mars dernier. C'est le Conseil régional Nord-Pas-de-Calais, avec sa présidence écologiste, qui pousse le projet après un démarrage un peu tardif. Mais le soutien est maintenant assuré, par une aide au

financement de l'achat pour chaque lycée intéressé. Chaque véhicule sera payé 65 000 F à ses concepteurs, dont 25 000 F seront pris en charge par le Conseil régional et 15 000 F par l'Agence pour l'environnement et la maîtrise de l'énergie. Il ne reste au lycée qu'à payer 25 000 F, somme assez réduite pour un véhicule utilitaire intérieur. Le prix de revient de 65 000 F par ERE correspond à celui d'une sorte de pré-série de dix unités, et pourrait baisser jusqu'à 35 000 F (batteries comprises) si les commandes se multipliaient.

Si le contrat lillois est signé, un atelier de fabrication pourrait être installé à Lille. Une dizaine d'emplois pourraient ainsi être créés. À terme, l'objectif est de monter une petite PME qui produirait de cinquante à cent véhicules par an. Pas de démarche tournée vers le bénéfice, mais des petits salaires pour tous et surtout la volonté de produire à bas prix, condition impérative d'une certaine compétitivité. L'énergie de nos deux concepteurs s'allie heureusement à la patience, qualité requise, puisqu'il faudra attendre les décisions des Conseils d'administration des lycées concernés, d'ici deux à trois mois, pour savoir si le projet peut démarrer.

### **« Les anciens du club bidouille »**

François Goldenberg et Didier Marquet ne sont pas de doux dingues : la trentaine, tous deux issus d'une École nationale supérieure d'ingénieurs (celle de Caen), ils exercent chacun une activité professionnelle très respectable. Le premier possède sa société, un petit bureau d'études en mécanique et électronique baptisé « Images ». Quant au second, il est ingénieur au Centre national d'étude des Télécoms d'Issy-les-Moulineaux, où il est spécialisé en énergie et électronique. Amis depuis l'ENSI, ils se définissent comme des « anciens du club bidouille », aux compétences complémentaires.

Si le contrat avec les dix lycées du Nord réussit, il leur faudra venir passer trois jours par semaine à Lille pour organiser l'atelier. Leur rêve : pouvoir enfin ne travailler que sur leur projet L'économie alternative a trouvé de zélés serviteurs.

*Christophe Brulé  
(École supérieure de journalisme)*

### **L'ERE en chiffres**

50 km/h en pointe pour 50 km d'autonomie. 500 kg transportable, rayon de braquage de cinq mètres. 250 kg de batteries sur 600 kg de poids total, deux heures pour recharger 85 % de la batterie.

25 000 F pour électrifier une VESPA sur la base de 1 000 unités/an, plus 10 000 F de batteries. 6 F d'électricité et 20 F d'amortissement de batterie pour 100 km : soit l'équivalent d'un peu moins de cinq litres essence, sans pollution.

Quelques centaines de francs ; le prix de revente des VESPA par les PTT ou les communes, qui renouvellent leur parc d'« abeilles » pétaradantes régulièrement.

## **KALYS : PETITE PLANTE DEVIENDRA BELLE**

La rue du Long Pot à Fives abrite un lieu étrange. À votre droite, une statue d'algue de deux mètres de haut. Sur chaque mur de ce hall d'entrée, une vasque de plâtre ornée d'algues vertes. Sous le comptoir d'accueil, des algues, toujours, sous un cadre de verre. Le tout sur un fond vert d'eau. Ici, pas de doute, le végétal règne et s'offre. Ici, c'est Kalys. Kalys comme cadeau, lys et calice.

Cette jeune entreprise est spécialisée dans les plantes à offrir. Mais pas n'importe quelles plantes. Des plantes vivant dans des flacons, en atmosphère inerte. « Avez-vous envie de vert ? Vous aimerez la vie en verre. » C'est le slogan de Kalys.

À l'origine de l'entreprise, une idée ingénieuse. Pourquoi ne pas détourner la vitroculture de son but initial ? Cette industrie, née il y a une quinzaine d'années des progrès de la biotechnologie végétale, s'adressait, jusque-là, avant

tout aux pépiniéristes. Grâce à la technique du clonage, elle permet d'obtenir, à partir d'une plante de départ, une grande quantité de plantes identiques. Le tout en laboratoire (« in vitro »), sur un milieu adéquat, et beaucoup plus rapidement qu'en suivant le cycle naturel. À charge pour le pépiniériste de placer ses plants « in vivo », c'est-à-dire à l'air libre.

Kalys a eu l'idée de faire de la plante « in vitro » un objet décoratif à part entière, à destination des boutiques de cadeaux et des fleuristes. De jolis flacons, de jolies couleurs pour les gels servant de milieu de culture, et le tour était joué.

### **« Sortir de son isolement »**

L'homme qui a porté le projet, c'est Philippe Vieille, 30 ans. Il a créé Kalys à la fin de l'année 1991, avec l'aide d'Autonomie et Solidarité. Ses motivations, il ne les travestit pas. « Quand j'ai pensé à créer quelque chose, ce n'était pas pour créer des emplois. Ce serait malhonnête de le dire. Comme tous les créateurs, j'étais poussé par la volonté de voir mon projet se concrétiser, par la fierté d'avoir réussi. Et puis par le désir de gagner un peu d'argent dans une affaire. »

Ce qu'il a trouvé chez Autonomie et Solidarité, c'est d'abord l'énergie qui lui a permis de franchir le pas, et la certitude d'être entouré dans ce moment très délicat du lancement d'une entreprise. « L'important, c'est de sortir de son isolement, de parler de ses problèmes. » Et de recevoir de précieux conseils de gestion.

Le conseiller, pour Kalys, c'est un ancien directeur des ventes, à présent à la retraite. Une à deux fois par trimestre, il rencontre Philippe Vieille, écoute avec bienveillance ses états d'âme de gérant, aide à l'orientation de l'entreprise. « Mais il n'est pas interventionniste, il ne fait que donner son avis et ne gère pas à ma place. »

Malgré cette présence amicale et avisée, tout n'a pas été rose pour Kalys à ses débuts : « Toutes les erreurs qu'on peut faire dans une première année, je les ai faites. J'ai mal géré mon lancement commercial et mal appréhendé les problèmes de logistique liés au transport d'un produit aussi fragile. » Tout cela est oublié à présent et Kalys délègue une grande partie des risques du transport à des grossistes.

## « Donner une dimension sociale à l'entreprise »

Si Philippe Vieille avoue avoir été séduit par le pragmatisme d'Autonomie et Solidarité, qui s'est traduit par 25 000 francs investis dans son capital et par le suivi de la gestion, il n'en adhère pas moins au message de la coopérative. « Aider des créateurs d'emplois, voilà une démarche intelligente. L'insertion économique va de pair avec l'insertion sociale. La bonne idée, c'est d'instaurer une dynamique qui permette de donner une dimension sociale à l'entreprise. »

Kalys a cette dimension sociale, comme c'est la règle lorsque l'on est aidé par Autonomie et Solidarité.

Deux chômeuses ont, d'ores et déjà, obtenu un contrat à durée déterminée (voir encadré page ci-contre). Et, lorsque la coopérative se désengagera, l'entreprise continuera-t-elle à employer des chômeurs ? Philippe Vieille se fait véhément : « Bien sûr que oui ! On ne va pas à la soupe quémander quelques sous pour revenir sur les principes une fois qu'on a eu ce qu'on voulait. C'est plus profond que ça. Et puis ces gens ne sont-ils pas des salariés comme les autres ? Après tout, on est tous des chômeurs potentiels. »

## Faire de l'argent ?

Le jeune patron est parfois irrité par les airs dubitatifs ou ironiques des autres chefs d'entreprise auxquels il parle d'Autonomie et Solidarité. « Dans la logique d'aujourd'hui, la véritable finalité de l'entreprise, c'est de faire de l'argent. La création de la richesse sociale n'est pas un objectif ; au contraire, on a tendance à penser qu'elle se fait au détriment de la richesse financière. Bref, une boîte, c'est pas Emmaüs. » Philippe Vieille se refuse à séparer ces deux sortes de richesse. Et pour le moment, les résultats de Kalys semblent lui donner raison.

Les débuts ont été décevants par rapport aux prévisions de départ. En cette période de récession économique, les cadeaux n'ont pas la priorité dans les dépenses des Français.

Mais le chiffre d'affaires pour les quatre premiers mois de 1993 est supérieur à celui des quinze mois précédents. « J'espère qu'à la fin de l'année j'aurai fait la preuve que ça roule bien. »

À l'image de son créateur, la petite Kalys est ambitieuse. À la rentrée, elle lancera un nouveau produit : les plantes carnivores. Sûrement pour dévorer le marché de la plante décorative.

*Céline Gargoly  
(École supérieure de journalisme)*

### LES PETITES MAINS

Kalys, c'est un gérant (Philippe Vieille), un scientifique en charge de la production des plantes... et deux petites mains, Marie-Françoise (33 ans) et Piroška (29 ans), qui repiquent les pousses sur les gels colorés à l'intérieur des flacons. Toutes deux ont répondu à une annonce passée par le GIEPP dans la Voix du Nord et recherchant des femmes de plus de 26 ans, chômeuses, patientes et minutieuses. Elles ont franchi avec succès le cap des présélections et ont été choisies parmi onze postulants après un entretien.

Piroška était au chômage depuis trois semaines. Après avoir été comptable pendant quatre ans, elle avait cessé de travailler sept ans pour élever ses enfants. Elle voulait retrouver une activité. Mais le secteur de la comptabilité ne semblait plus vouloir d'elle. Marie-Françoise avait été licenciée deux ans auparavant par une entreprise textile de la région. Depuis, c'était « la galère » pour retrouver un emploi.

Après un stage de formation de trois mois environ, elles ont obtenu un contrat à durée déterminée, de quatre mois pour Piroška, et de six mois pour Marie-Françoise, et ont bon espoir qu'ils soient renouvelés. Leur emploi, visiblement, leur plaît. Travaillant six heures par jour, elles alternent trois heures de repiquage dans l'« aquarium », le local stérilisé où les plantes doivent être introduites dans les flacons à l'aide de pinces désinfectées à la flamme, et trois heures de préparation des milieux de culture. « Pour rien au monde je ne voudrais revenir à la comptabilité », affirme Piroška, très à l'aise dans sa blouse blanche.

Pour toutes les deux, le spectre du chômage semble éloigné. Elles ont pourtant tiré une expérience profitable de cette période difficile. Pour Piroška, en effet, « quelqu'un qui n'a pas connu le chômage, ne prendrait pas le travail aussi à cœur que nous ».

## SOLIDARITÉ RURALE

Un petit bourg coincé entre deux collines de l'Artois. Une population vieillissante de 2 800 habitants. Et les difficultés classiques de survie d'une petite ville en milieu rural. C'est Fruges, dans le Pas-de-Calais.

L'histoire de l'abattoir municipal se confond avec celle de la ville. Depuis environ un siècle. Les sociétés de découpe de viande achètent des bêtes qu'elles font tuer par l'abattoir et qu'elles récupèrent ensuite pour les découper et préparer la viande. Toujours le même processus. Et pas mal d'emplois à la clef, de l'abattoir au tripier : entre quarante et cinquante postes aujourd'hui, indique Jean-Jacques Hilmoine, adjoint au maire chargé de l'abattoir, mais aussi militant et adhérent d'Autonomie et Solidarité.

On en parlait depuis deux ans. En 1989, l'ultimatum européen est là : l'abattoir doit être mis aux normes communautaires ou fermé en avril. Pour que la nouvelle construction soit viable et que l'État (propriétaire) accepte de la financer.

L'abattoir devait s'assurer des approvisionnements en bétail d'environ 3 000 tonnes annuelles. Or la société de découpe qui constitue le principal fournisseur de l'abattoir est, à l'époque, en liquidation judiciaire. En l'absence de tout repreneur, la société doit fermer, compromettant ainsi la relève de l'abattoir lui-même, entraînant avec elle les autres sociétés annexes. Une véritable catastrophe. Mais la ville, dont la majorité change à la même époque, s'est mobilisée autour de cette société en difficulté, avec le maire, Eugène Rolland, et Jean-Jacques Hilmoine, en tête. Il en allait du maintien d'une activité importante dans un milieu rural déjà bien enclavé et qui offre peu de perspectives d'avenir.

Avec son président, Jean-Claude Gibaux, le groupement de producteurs de la région, « Jeunes Bovins », se lance dans l'aventure et décide de racheter la société en question avec ses employés. Il faut dire que, comme Jean-Jacques Hilmoine, Jean-Claude Gibaux adhère à Autonomie et Solidarité. Il a même milité aux côtés de Christian Tytgat au sein du GIEPP, pour la création de la coopérative : cela correspond à ses convictions personnelles sur l'économie solidaire.

Le rachat de la société malade est conclu en janvier 1989. suivi de la création de la Société de Viande des Éleveurs (SVE), filiale de « Jeunes Bovins ». Mais il a fallu y mettre le prix. Bien que le groupement possède 65 % du million de francs de capital, un abattoir privé, installé à Boulogne, détient la minorité de blocage et en use. Il ne voit pas d'un très bon œil le maintien de la production de viande à Fruges et bloque les initiatives de SVE pour s'en sortir, laisse entendre Jean-Jacques Hilmoine.

Devant ces difficultés, Jean-Claude Gibaux pose en 1991 la candidature de SVE à Autonomie et Solidarité. La coopérative intervient alors à hauteur de 50 000 F dans le capital et 100 000 F dans le compte courant, cela pour cinq ans. Ce n'est pas grand-chose, reconnaît le président du groupement de producteurs, mais c'est surtout la compétence du directoire qui est utile. Il intervient beaucoup, donne des conseils et maîtrise la gestion. Autonomie et Solidarité a beaucoup aidé SVE à se sortir de son pétrin économique-juridique et à faire partir l'actionnaire gênant. Mais les comptes de la société restent fragiles : les deux derniers exercices sont dans le rouge. Quand on est aussi éleveur, comme Jean-Claude Gibaux, c'est parfois difficile d'être « en même temps au four et au moulin »...

Malgré les délais de paiements supplémentaires ou le rééchelonnement de la dette de SVE accordés par la mairie, les difficultés – voire des erreurs de gestion – persistent. Mais SVE existe toujours et l'abattoir aussi, qui a reconstruit grâce à l'apport de tonnage de SVE, la moitié de son approvisionnement total. Depuis cette relative relance de la production de viande à Fruges, la mairie a embauché à l'abattoir dix nouveaux employés. Jeunes et au chômage, ils ont d'abord été pris sous contrat emploi-solidarité, puis embauchés définitivement. Deux nouveaux ont même rejoint l'abattoir en mars dernier.

La municipalité, à travers M. Hilmoine, se montre très enthousiaste. Le dernier abattoir public de la région doit devenir le centre d'une filière « viande de qualité » capable de faire face à la logique « grande distribution » des trois abattoirs privés du Pas-de-Calais. Ce pourrait être aussi le moyen de ralentir le vieillissement de la population locale en offrant plus d'opportunités aux jeunes en âge de travailler.

Tout repose encore aujourd'hui sur SVE. En effet, après plusieurs dérogations de la Direction des services vétérinaires, la salle de découpe doit impérativement être reconstruite selon les normes en vigueur, ou bien elle sera fermée. Toujours la même menace sur l'abattoir, dont la construction coûtera

six millions de francs. La mairie, qui donne le terrain voisin de l'abattoir et construit le tunnel de liaison avec celui-ci, a été choisie pour être maître d'œuvre : une collectivité draine davantage de subventions.

Deux millions ont ainsi déjà été trouvés, notamment auprès du Conseil général, du Conseil régional et du FEOGA (Fonds Européen d'Orientation et de Garantie Agricole). Mais le reste (4 MF) n'est pas encore trouvé. Du côté de SVE, on espère beaucoup de l'arrivée dans le capital de SEVINOR, un très gros groupement de producteurs du Nord, qui se porte très bien (et a déjà racheté Jeunes Bovins).

L'octroi des garanties bancaires pour l'emprunt du reste des sommes nécessaires à l'agrandissement pourrait s'avérer plus facile, notamment auprès de la Société de développement régional. L'avenir de SVE et donc de l'abattoir et des autres entreprises annexes se joue encore une fois à peu de choses. À Fruges, pourtant, on est plutôt confiant : la plupart du temps, c'est l'intérêt qui prime. Ici, on sait se serrer les coudes...

*Géraldine Langlois  
(École supérieure de journalisme)*

## **ANDINES : DE MONTMARTRE À L'AMÉRIQUE DU SUD**

Andines, c'est l'exception à la règle. Une entreprise qui s'est inventé, pour elle et ses partenaires d'Amérique du Sud, un système économique le plus équitable possible et des échanges culturels et commerciaux les plus justes possibles. Voilà ce qui a intéressé Autonomie et Solidarité. En 1991, Andines traverse une mauvaise passe. La SARL reçoit 60 000 Francs et un prêt de 50 000. Une aide substantielle. Mais, surtout, un encouragement, une reconnaissance, l'envie pour Andines de « continuer le combat ».

Adossée à la colline de Montmartre, à Paris, une devanture bleue avec des lettres peintes en blanc, « Andines ». Plus bas, en caractères plus petits, quelques mots. « Import et vente d'artisanat sud-américain ». De l'autre côté de

la vitrine, c'est la surprise, l'enchantement. Des centaines d'objets en céramique, en bois, en terre cuite ou en cuivre. Une profusion de couleur. Des « chiva » (la chèvre), ces célèbres camions-taxis colombiens, multicolores, qui débordent de vie et où s'entassent gens, animaux, malles de voyage et ravitaillement. Des arches de Noé, des bijoux, des barrettes à cheveux du Guatemala. Sur les murs, d'immenses tableaux brodés, bariolés. Suspendus au plafond, des perroquets pleins d'entrain. « Chaque objet a une histoire et les clients me demandent de la raconter », explique Jean-Marc Lemelle, responsable du magasin.

Mais, cet ancien professeur de sciences et de religion ne s'arrête pas là. À ses clients, souvent des jeunes de moins de trente ans, il raconte aussi l'histoire insolite d'Andines, une entreprise vraiment hors du commun. À entendre ce quadragénaire à la barbe poivre et sel, on croit rêver : « La raison d'être d'Andines, c'est de montrer que le commerce alternatif est possible. Depuis cinq ans, ça existe. Donc, c'est possible... Le jour où le monde économique aura compris que payer le prix juste aux artisans latino-américains, c'est la solution du développement, alors... »

## **Une économie nouvelle**

Et effectivement, le rêve semble s'être concrétisé. Depuis cinq ans, la réalité a évincé l'utopie. En 1987, quand Michel Besson fonde Andines, « l'enfant des Andes », il vient de vivre plus de trois ans en Colombie en tant qu'« homme à tout faire » d'une organisation humanitaire. Là-bas, cet ancien monteur-câbleur ne s'habitue pas à la misère des Indiens Paez. Il rêve de relations Nord-Sud plus égalitaires et se veut l'initiateur d'une économie nouvelle. « Je souhaitais créer une entreprise économique, à la recherche d'une nouvelle manière de vivre. Une entreprise avec une éthique. »

PDG d'Andines, Michel Besson constitue, avec ses partenaires latino-américains, une structure commerciale alternative qui importe des produits artisanaux d'Amérique Latine et tente de réaliser l'équité dans ses échanges économiques internationaux. « Les prix payés aux producteurs sont déterminés de manière à ce que chacun puisse par lui-même améliorer ses conditions de vie, s'organiser et s'exprimer et que les groupes puissent, sans assistanat, autofinancer leurs actions sociales. »

## Des règles à respecter

Pas question, pour Andines, de collaborer avec des groupes privilégiant l'exportation ou des productions qui ne respectent pas les cultures vivrières ni l'environnement naturel. Pas question non plus de travailler avec des personnes qui rémunèrent mal leurs employés. « Certains artisans, très pauvres, n'arrivent pas forcément à nous comprendre... L'Europe n'est pas le paradis comme ils se l'imaginent. Nous ne sommes pas des petits blancs qui veulent les exploiter. Mais, malgré cela, au début, se crée un mur entre nous et eux. » Deux à trois fois par an, Andines reçoit la visite d'un artisan venu se rendre compte des réalités locales.

En France aussi la misère existe. Inversement, chaque année, Michel Besson fait le voyage vers l'Amérique du sud. « On se connaît tous. On sait comment vivent les uns et les autres. Surtout, eux se rendent compte que nous ne nous enrichissons pas sur leur dos. Avec un salaire de 5 300 Francs, on aurait du mal ! », explique le PDG d'Andines.

## Un monde de requins

C'est une évidence. Andines joint les deux bouts avec difficulté. « En porte-à-faux avec un monde de requins », la petite SARL, se retrouve quotidiennement confrontée à des clients de mauvaise foi, insensibles à son éthique. Pour Andines, il ne s'agit pas de rivaliser avec les autres importateurs qui achètent leurs produits aux artisans colombiens à des prix dérisoires. L'important, c'est de continuer à survivre grâce au réseau de 250 clients français et européens. Un réseau qui fait vivre quarante groupes d'artisans latino-américains, environ trois cents familles et qui a permis la création de cinquante emplois nouveaux au cœur des Andes, mais aussi de quatre emplois en France.

« En tant que société de négoce et en tant que grossiste (la vente au détail ne représente que 15 % du chiffre d'affaires), Andines est confrontée à deux problèmes : acheter correctement et trouver des débouchés », explique Émile Leveugle, le parrain de l'entreprise créée par Michel Besson. Or, postulat de départ : l'artisan ne doit pas être exploité. Aussi le coût d'achat n'est-il pas celui du marché libre. Ensuite, il faut surtout pouvoir écouler les marchandises, faire en sorte que le système fonctionne.

## « Économiquement, c'est dur »

Pour prouver que le commerce alternatif est possible, Michel Besson calcule les marges au plus près. Car calculer le prix juste (parfois le double de celui payé par les autres importateurs) relève du défi. Comment établir un prix alors que les artisans ont été habitués à être exploités, qu'ils ont aussi d'autres conditions de travail ?

Société importatrice, Andines doit aussi s'accommoder de règlements, d'autorisations, de taxes diverses. Le montant des frais de transport des taxes à l'importation peut souvent dépasser la moitié du prix des marchandises. Sans compter la méfiance des douaniers, à l'affût de cocaïne, et la casse. Ensuite, Andines est obligée de vendre à un prix concurrentiel. Pour obtenir le prix de vente des produits qu'elle importe, Andines multiplie le prix d'achat par cinq. Un strict minimum qui assure le frais de fonctionnement de la SARL, qui paye un salaire de fortune à Michel Besson et à ses trois collaborateurs. Mais, pas plus. « Heureusement qu'il y a la passion, le plaisir, parce qu'économiquement, c'est dur », reconnaît Michel Besson, ce quadragénaire au visage émacié.

## Un luxe : les congés payés

L'idée directrice d'Andines : payer le prix juste aux artisans latino-américains, a permis d'obtenir des produits d'une qualité accrue. Preuve d'une nouvelle qualité de travail. En 1992, Andines a pu proposer à des artisans colombiens de réaliser des jouets en bois, démontables, représentant les célèbres fables de Jean de La Fontaine. Surtout, la réalité dépasse les espérances de Michel Besson. Les membres de certaines communautés d'artisans ont pu s'offrir un luxe inouï : ils bénéficient, désormais, d'une couverture sociale et de congés payés.

Ainsi, « Artenasias de coleccion », à Bogota, qui commercialise bus, camions, arches de Noé en céramique. À Cuyamuna, 180 Colombiennes, réunies dans une coopérative, brodent à la main tableaux, sacs, vêtements ou trouses. 25 % de leur chiffre d'affaires ont été mis en commun et ont permis de construire crèche, école, centre de soins.

« On nous reproche d'être trop humanistes, de rêver, de planer un peu trop. Peut-être. C'est vrai qu'on passe beaucoup de temps au culturel, à la

communication... C'est vrai que le commerce, ça ne me branche pas. Mais, si on ne marche pas économiquement, si Andines ne survit pas, on ne pourra plus rien faire », conclut Michel Besson.

*Isabelle Darras  
(École supérieure de journalisme)*

## **FRANSPORT SERVICE EXPRESS À MARSEILLE : LA COURSE SUR LE FIL**

« Ce matin, on a acheminé un ligament, d'un laboratoire vers un hôpital, pour un gars qui était sur le billard, raconte Franck Gonzalès, « répartiteur » à Fransport Service Express (FSE). Dans un cas comme ça, il s'agit de faire tissa. » Dans ce cas-là, bien sûr... Mais, à bien observer l'activité de la société implantée au cœur de Marseille, il n'est guère de course qui ne soit hyper-urgente. Un « métier de fous » que FSE s'efforce de pratiquer un peu différemment de ses concurrentes. Sans en éliminer une once de stress mais en le débarrassant de ses aspects les plus sauvages et inconséquents...

À l'origine de cette démarche particulière, un jeune homme de 28 ans, né Poitevin et devenu Marseillais jusqu'au bout de l'accent : Alain Goffinet. « Sur les cinq garçons de la famille, trois sont aujourd'hui chefs d'entreprises, explique-t-il. J'ai toujours pensé créer une affaire. » Comme dans les belles histoires, ce désir a rencontré un besoin : plusieurs laboratoires d'analyses médicales des Bouches-du-Rhône souhaitaient organiser entre eux un système de navette. Alain Goffinet, qui avait tâté de plusieurs petits boulots et s'appêtait à se lancer dans la gestion de patrimoine (!), a sauté sur l'occasion.

« J'ai décroché une capacité de transporteur et j'ai commencé seul, en 1990, avec une Fiat Panda. » Pendant plus d'un an, le nouveau chauffeur

arpente les routes du département. « Il était toujours disponible et n'a jamais rechigné à faire un détour ou protesté contre nos retards, témoigne Pierre Charyia, directeur de laboratoire et client de longue date de FSE. Et surtout, il a insufflé le même esprit à son équipe. » En 1991 en effet, Alain Goffinel a la possibilité d'acheter un autre véhicule et de créer son premier emploi : il embauche une de ses voisines, une dame âgée de 39 ans qui connaît quelques problèmes de santé mais manifeste « une forte envie de travailler ».

## Diversification dans l'urgence

Pas mal pour un début ! Toutefois le jeune patron tient à briser le cercle de la mono-activité dans lequel est enfermé FSE. Par l'entremise de l'ANPE, il s'associe à Jean-Pierre Casemajor, un cadre au chômage qui affiche vingt ans d'expérience dans le domaine des transports. Après étude, les deux hommes décident d'ouvrir un département de courses express par scooters. Ils se partagent également les tâches : si Alain, titulaire d'une maîtrise de gestion, se sent capable de conduire l'entreprise sur un plan économique, il laisse Jean-Pierre, le « meneur d'hommes », s'occuper des salariés.

Au cours de l'année 1992, le tandem va faire des étincelles. FSE voit son chiffre d'affaires progresser régulièrement et emploie bientôt une vingtaine de personnes. Pour faire face à ce développement rapide, la société manque de moyens. Les banquiers ne lui accordent aucun crédit. Par chance, ses dirigeants rencontrent Josette Véron, déléguée locale de l'ADIE<sup>4</sup>. Cette exilée, venant de la métropole lilloise, les met en contact avec Autonomie et Solidarité, dont la « surface financière » correspond mieux à leurs besoins.

Le courant passe : la coopérative leur alloue 30 000 F en capital et 100 000 F en compte courant. Et elle convainc la société d'investissement « France-Active » d'en faire autant. Il est vrai que la Sarl FSE répond on ne peut mieux aux critères fixés par Autonomie et Solidarité. Les coursiers, en majorité des jeunes sans qualification ou des RMistes, ont connu le

---

<sup>4</sup> Association pour le Droit à l'Initiative Économique ; 111 rue Saint-Maur, 75011 Paris. Tél. (1) 43 55 73 43.

chômage avant d'être embauchés en stages d'accès à l'emploi, puis en contrats de qualification et enfin, en contrats à durée indéterminée. Ils sont intéressés aux résultats de l'entreprise et responsabilisés à la qualité du service et à la sécurité.

## **Divorce et difficultés**

Sur sa lancée, Jean-Pierre Casemajor entreprend même de donner une base réglementaire à la profession, aussi mal connue par le public que peu considérée par les instances représentatives du secteur des transports. Le travail de coursier, assure-t-il, est un vrai métier qui exige des compétences variées (de la « bonne conduite » à la connaissance de la mécanique, en passant par la capacité d'initiative et les qualités relationnelles). Avec le soutien de la mission gouvernementale « Nouvelles qualifications », la jeune entreprise marseillaise participe à l'élaboration d'un « référentiel de formation ».

Las, au tournant de 1992, les scooters de FSE s'emballent. Traduction : les charges de la société ont progressé à la même vitesse que les recettes et la courbe tend à devenir exponentielle. Certains membres du personnel n'adhèrent pas au projet ou sont incapables de suivre le rythme. De plus, les premiers signes d'une mésentente entre les deux dirigeants apparaissent. Version d'Alain Goffinet : « Nous avons beaucoup appris l'un de l'autre mais au bout d'un moment, la complémentarité n'a plus joué. »

Début 1993, la rupture est consommée ; Jean-Pierre Casemajor quitte FSE. Au grand dam d'Autonomie et Solidarité, déjà plusieurs fois victime de divorces d'associés, sans avoir trouvé jusqu'ici de parade...

Comme un problème n'arrive jamais seul, les comptes de FSE virent franchement au rouge ; au printemps, le vent du dépôt de bilan souffle sur le frêle esquif ancré à deux pas du Vieux-Port. Il faudra que Vincent Mazzolini intervienne directement auprès du banquier et d'un fournisseur de véhicules pour le remettre droit sur sa quille, Alain Goffinet peut le dire : c'est « une vraie collaboration » qui s'est instaurée, d'un pôle à l'autre du pays, entre FSE et Autonomie et Solidarité...

Pour 1993, le gérant de la société « de livraisons et de transports rapides », au capital de 160 000 F, table sur un chiffre d'affaires de 110 000 F. « La première année a été celle de la croissance, commente-t-il. Nous menons

désormais une politique de consolidation et de rentabilité. » Dix coursiers sillonnent l'agglomération en tous sens, par tous les temps. « Je persiste à réserver ces emplois à des personnes en difficulté du fait de leur âge, de leur santé ou de leur formation, explique Alain Goffinet. Nous avons six salariés en contrats de qualification ; ils restent chez nous et pourtant le boulot n'est pas facile. Mais je ne veux plus faire de l'insertion à tout prix : l'an dernier, nous avons engagé des gens qui ne tenaient vraiment pas la route. Ils ont cassé du matériel et nous ont fait perdre des contrats : nous ne pouvons absolument pas nous le permettre. »

## **À la gomme**

FSE possède un portefeuille d'environ trois cents clients, professionnels médicaux et paramédicaux, agences de voyages ou de publicité, architectes, photographes, négociants de pièces automobiles ou encore confiseurs (un quart en service régulier, trois quarts en express). La concurrence est sévère sur Marseille et sa région : plusieurs dizaines de sociétés se disputent le marché, dominé par deux entreprises établies depuis quinze ans. Alain Goffinet essaie de promouvoir ses couleurs, en travaillant notamment sur la présentation : il a créé un logo et exige des livreurs le port d'un costume distinctif.

Mais la fidélisation de la clientèle est une gageure quand la relation ne dure que quelques minutes, voire quelques secondes. De même, il est bien difficile de planifier une activité commandée par de simples appels téléphoniques. D'où le rôle-clé des deux répartiteurs qui enregistrent les demandes, les distribuent aux coursiers disponibles et effectuent une pré-facturation des prestations, émetteur-récepteur dans une main, crayon dans l'autre. Le reste s'écrit à la gomme... celle qu'usent Ammouche, Didier, Christophe, Elie, Stéphane, Michel et Rachid, à califourchon sur leurs deux-roues...

*Bertrand Verfaillie*



## *Chapitre 4*



## Les experts et les parrains



## « RETRAITES » ACTIVES

Maître Gérard Delcroix, avocat retraité à Villeneuve-d'Ascq, a décidé d'accorder quelques heures de son temps à Autonomie et Solidarité.

« En 1991, j'ai trouvé un dépliant d'Autonomie et Solidarité dans la salle des professeurs, aux Facultés catholiques, où j'enseigne. C'est un bon truc pour aider les chômeurs de longue durée. Je suis allé à la réunion d'information, j'ai pris quelques actions et j'ai proposé mes services de consultant en droit des affaires. Ce projet correspond à mon idéal d'humanisme chrétien. »

Depuis ses premières années au barreau, dans les conditions difficiles de l'après-guerre. Me Delcroix mène des actions sociales dans la région : conseil juridique pour les Bibliothèques pour tous, membre du conseil d'administration d'« Animation et loisirs à l'hôpital », fondateur du Service social des jeunes à Roubaix... Toutes ces activités ont en commun une certaine idée de l'homme, libre de ses choix et de son avenir, si on lui en donne la possibilité, par l'éducation, le loisir, ou le travail, comme le fait Autonomie et Solidarité.

L'homme, au visage ouvert, avoue ses 71 ans sans fausse pudeur, sachant qu'on aura du mal à le croire. Pas plus « inactif » que « retraité », Me Delcroix préfère le terme de « conseiller » à celui d'« expert » : « Je n'assure pas le suivi de la gestion d'une entreprise, j'interviens ponctuellement, en proposant des solutions sur des dossiers que me soumet l'association. » Dans tous les cas, il tente de concilier les deux parties pour éviter le recours à une procédure judiciaire. Bail mal rédigé, défaut de paiement des clients, manque de garanties ou rédaction d'une convention, Autonomie et Solidarité consulte l'avocat pour

se prévenir de faux-pas et s'assurer du cadre légal de ses actions, ou dans le cas d'entreprises en difficulté, comme Module (atelier de confection). « Les rares échecs sont dus à une mauvaise conjoncture ou à une gestion insuffisamment rigoureuse, pas au choix d'Autonomie et Solidarité, qui ne prend que des dossiers solides. »

Enthousiaste et convaincant, Me Delcroix parle d'Autonomie et Solidarité autour de lui, « dans les conversations de salon ! », ajoute-t-il en riant. Lui-même a entièrement confiance en cette coopérative et n'a pas hésité à acheter de nouvelles actions pour la soutenir dans son augmentation de capital destiné à financer de nouveaux projets. « Il faut aider les autres ! »

Ancien PDG d'une usine de fil à tricoter dans le Nord, André Frys met son expérience au service de jeunes entreprises d'Autonomie et Solidarité, dont il contrôle la gestion. « Expert ? Ce n'est pas le mot. Je veux juste aider dans le genre de travail que j'avais. » Ce jeune retraité de soixante ans « accompagne » mais ne dirige pas la marche de l'entreprise : c'est le rôle du parrain. Celui d'André Frys consiste à veiller à ce qu'un compte d'exploitation soit présenté chaque mois, avec les résultats de l'entreprise, afin qu'Autonomie et Solidarité puisse se rendre compte au fur et à mesure des perspectives d'avenir. « On insiste pour avoir les comptes régulièrement, il faut habituer le chef d'entreprise à compter ! L'habituer à s'asseoir à sa table pour qu'il voie comment ça marche. Nous ne sommes pas là pour prendre son travail. »

« Autonomie et Solidarité représente un laboratoire d'expériences, on y fait du concret, pas de la théorie. » Et cela comporte des risques, lorsque la conjoncture devient moins favorable, ou que la gestion du chef d'entreprise n'est pas suffisamment vérifiée : « Pour l'atelier de confection, leurs difficultés sont en partie dues à un manque de vues concrètes. » Pour éviter cela autre part, M. Frys prodigue « des conseils judicieux, pour alerter ou intervenir au bon moment, si besoin est ».

« C'est élémentaire, très pragmatique mais indispensable. » Car si l'entreprise dépose son bilan, Autonomie et Solidarité perd sa mise, de l'argent qui aurait été réinvesti ailleurs.

Depuis un an qu'il collabore avec Autonomie et Solidarité, André Frys, bénévole comme les deux autres experts, y trouve beaucoup de satisfaction, à la fois dans les résultats et dans les relations amicales qu'il entretient avec les membres des entreprises dont il contrôle la gestion. Lui,

n'a jamais connu le chômage dans ses trente ans de carrière mais, en tant qu'ex-chef d'entreprise, il sait ce que cela représente. C'est d'ailleurs lorsqu'il était PDG qu'il a eu vent d'Autonomie et Solidarité et qu'il s'est intéressé à son activité, prenant quelques actions dans la société. « J'ai tout le temps pour les aider ! »

*Sophie Tetrel*  
(*École supérieure de journalisme*)

## **LA « GUERRE » DES PARRAINS CONTRE LE CHÔMAGE**

On les appelle les « parrains » d'Autonomie et Solidarité, qui a tissé sa toile sur toute la région Nord-Pas-de-Calais. Leur stratégie ? Surveiller de très près les comptes de petites entreprises et leur apporter conseils et compétence. Leur philosophie ? L'entraide et la justice économique et sociale. Et ils mènent un combat sans pitié.

### **Pierre Lenoir et Jean-Claude Vantomme**

Sans pitié contre le chômage. Ces parrains-là n'ont rien à voir avec une quelconque mafia. Ils combattent à leur manière cet ennemi économique qu'est le chômage. Ils parrainent bénévolement de jeunes entreprises employant d'abord des chômeurs et qui ont des chances de succès. Il ne s'agit pas d'un traitement social pour licenciés dépressifs mais d'un soutien gestionnaire et financier apporté à une PME viable. La nuance est d'importance.

Pierre Lenoir, 59 ans est le parrain de trois petites boîtes de confection de la région de Saint-Omer : Module 2000 à Longuenesse, Carpentier Confection à Tatinghem et Alquines Confection à Alquines.

Jean-Claude Vantomme, 48 ans, possède, pour sa part 12 % du capital de Decalonne (confection également), à Hem, dont il a aidé à élaborer le montage financier. Leur rôle de parrains est simple : surveiller la bonne gestion de ces entreprises fragiles car naissantes – la plus ancienne est née en juillet 1991 –, et en rendre compte régulièrement à Autonomie et Solidarité. Nos deux parrains ont des stocks d'expérience à écouler. Pierre Lenoir, ancien directeur technique de Kid's International (qui fit les beaux jours de la confection dans l'Audomarois avant de s'effondrer en 1990) a souffert du chômage : d'abord en décidant le licenciement de 220 salariés en 1989, puis en passant à son tour à la trappe en 1990. « Il n'y a rien de pire que de perdre son emploi », confie-t-il avec une sincérité qui claque aux oreilles.

Voir sa région perdre huit cents emplois en un an, dans ce secteur, l'a amené à tenter l'aventure du parrainage à travers Autonomie et Solidarité qu'il a rejoint dès sa création en février 1991. Module 2000 et Alquines Confection ont été créées par des ouvrières licenciées. Pierre Lenoir, avec ses vingt-sept ans de métier et son tissu de relations, les a avantageusement lancées dans le bain et leur a trouvé rapidement des clients.

Jean-Claude Vantomme, autodidacte fier de son unique BEPC, a fait, lui, carrière dans le bâtiment. Aucun rapport avec l'habillement. Sauf que, fin 1992, un ami tout juste licencié, Henry-Rémy Decalonne, lui demande de l'aider à monter sa propre boîte de confection. Vantomme relève le gant : il apporte de l'argent et l'aide d'Autonomie et Solidarité, dont il connaît par ailleurs l'activité de soutien. Jean-Claude Vantomme, parrain de Decalonne, c'est une casquette supplémentaire pour un homme déjà dirigeant de trois autres entreprises. C'est aussi un gage de sérieux et de compétence pour une PME balbutiante.

Pourtant, « le parrain ne doit pas être une nounou », assène-t-il. Entendez : jouer les gardes-fou en matière de gestion et éviter les erreurs de jeunesse, d'accord. Mais devenir patron à la place du patron, voilà le risque qui menace tout parrain un peu trop entreprenant.

D'un autre côté, le parrain doit savoir rappeler aux ex-chômeurs devenus patrons que la confection est un monde sans pitié au niveau de la concurrence, que le capitalisme a ses exigences (adapter ses prix à ceux du marché, livrer le client en temps et en heure, etc.) et qu'on ne gère pas une PME comme une amicale de xylophonistes. Autant de points sur lesquels les mentalités d'ancien(ne)s ouvrier(e)s sont contraintes d'évoluer, ce qui ne se fait pas toujours dans la douceur, admet Pierre Lenoir.

Ce n'est pas un hasard s'il y a, dans la démarche de ces deux parrains, un incontestable héritage du catholicisme social issu de la révolution industrielle. Nous sommes dans le Nord-Pas-de-Calais et dans le monde du textile. Mais leur motivation s'exprime plus simplement et fait aussi référence à d'autres valeurs. Jean-Claude Vantomme n'a pas hésité à s'engager : « J'ai foncé tout de suite. Quand ça marche pour vous, faut que ça marche pour les autres ». Même son de cloche chez Pierre Lenoir : « On ne peut pas se dire solidaire des chômeurs sans rien faire pour eux. »

Pour lui qui est aussi président d'un centre de conseil familial de Saint-Omer et administrateur d'un club de prévention de la délinquance et de l'exclusion, être parrain permet de vivre pleinement son rôle de citoyen actif. Jean-Claude Vantomme avoue, lui, avoir été séduit par les membres d'Autonomie et Solidarité qui « se défoncent pour les autres ». « Travailler avec des gens passionnés, c'est forcément motivant. »

Un patron qui parle du « plaisir » qu'il éprouve à parrainer une jeune entreprise jetée dans l'arène économique, c'est aussi rare qu'un chômeur qui monte une boîte avec succès et crée des emplois en temps de crise dans une branche d'activité sinistrée. Et c'est en somme de ces plaisirs rares que ces parrains-là sont friands.

## **Emmanuel Menet et André Dufieux**

A priori, rien ne prédisposait Emmanuel Menet à devenir, un jour, parrain de la société STPP. Directeur technique d'une société spécialisée dans le traitement de l'air, ce quinquagénaire semblait, toujours à priori, plus compétent comme ingénieur que comme conseiller en gestion. Pourtant, il y a cinq ans, un ami lui propose de participer à la CIGALE du Blanc-Seau à Tourcoing.

Parmi les deux ou trois sociétés dans lesquelles les CIGALE possèdent des participations, STPP, une société de travaux publics et particuliers basée à Comines. Lorsque cette entreprise montre des signes de faiblesse et a recours à une augmentation de capital, les CIGALE ne peuvent faire face seuls. Autonomie et Solidarité apparaît et entre dans le capital de STPP.

Emmanuel Menet connaît bien le compte d'exploitation de l'entreprise et a suivi sa gestion. Autonomie et Solidarité décide d'en faire le parrain de STPP. Et, comme « à partir du moment où on a commencé quelque chose, on va

jusqu'au bout », Emmanuel Menet accepte. Depuis, il essaie de rendre compte consciencieusement à Autonomie et Solidarité de la gestion de l'entreprise, à raison de cinq ou six heures de travail par mois.

Il y trouve d'ailleurs de l'intérêt : « Essayer de trouver des règlements aux problèmes personnels et aider les gens sont mes motivations. Il faut préserver de bonnes relations dans l'entreprise, encourager l'esprit d'équipe parce qu'on réussit ensemble ou on perd ensemble. Le terrain où l'on doit se battre, c'est à l'extérieur de l'entreprise, contre la concurrence, mais pas à l'intérieur. » Emmanuel Menet parle en connaissance de cause. Employé dans une société industrielle familiale, il a bénéficié pendant dix-sept ans d'une atmosphère de travail cordiale et d'une grande autonomie, jusqu'à... « Jusqu'à ce qu'un groupe financier sans fibre industrielle rachète l'affaire et change toute la mentalité. »

Un changement qu'il ne supporte pas. Il claque la porte et observe, à distance, l'évolution de la société. Restructuration, licenciements ne feront que confirmer sa conviction que seule la cohésion d'une équipe permet à une entreprise de s'en sortir. « Ma solution pour lutter contre l'exclusion, c'est de faire confiance aux personnes avec lesquelles on travaille tout en étant conscient de leurs limites. Et après, il faut compenser ces limites par des actions personnelles chaque fois qu'on peut le faire. » C'est, en fait, ce qu'Emmanuel Menet met en pratique en étant parrain de STPP.

Le cheveu brun rebelle, le regard sombre, André Dufieux ne paraît pas ses cinquante-deux ans. Ce soixante-huitard nostalgique cache, derrière sa moustache et son côté « ours dérangé dans sa tanière », un brin de timidité et beaucoup de convictions. Tour à tour autogestionnaire, puis militant dans un mouvement de consommateurs, « écolo aussi, un petit peu », André Dufieux est devenu, voici un an, actionnaire d'Autonomie et Solidarité et parrain de la Société Tourquennoise de Stockage (STS).

Un hasard ? Disons plutôt l'aboutissement d'un parcours assez logique. « Je n'ai pas attendu la création d'Autonomie et Solidarité pour faire la même chose qu'eux. Il y a quatre ou cinq ans, le chômage était déjà à l'ordre du jour. Et comme je ne peux pas croire que la robotisation et le chômage soient inéluctables, j'ai participé au réseau ABELLE pour créer des petites entreprises. Parce que je croyais, et je crois toujours que la création d'emplois passera par les petites entreprises. » Ainsi, André Dufieux n'hésite-t-il guère quand Autonomie et Solidarité le contacte, grâce au fichier des syndiqués SGEN-CFDT, et lui propose d'être actionnaire. « Je

ne suis pas sûr qu'un placement dans ce genre de société représente plus de risques que les autres », explique-t-il.

Très vite, il accepte de mettre non seulement son épargne mais aussi son expérience professionnelle au service d'une société cofinancée par Autonomie et Solidarité. Professeur de gestion à l'IUT de transports et logistique de Lille, il devient le parrain de STS, aidant au montage puis au suivi de l'affaire. STS bénéficie ainsi des conseils d'un homme qui connaît à la fois le domaine de son activité et les difficultés de gestion d'une entreprise. Quant à André Dufieux, il met en pratique ses connaissances. « On fait souvent le reproche aux enseignants d'être éloignés de la vie professionnelle..., remarque-t-il. Maintenant, j'ai un pied dans le monde professionnel, sans faire de consultations payantes, et ça m'apporte énormément. »

Parmi les motivations qui l'ont poussé à accepter le parrainage, André Dufieux confie : « Ce qui m'a attiré quand on m'a demandé d'être parrain, c'est le statut particulier de STS : qui est une coopérative... » André Dufieux idéaliserait-il cette forme d'association où tous les employés sont aussi patrons ? Il déclare être « conscient des limites de la coopérative ». Tout comme Georges Orwell dénonçait les dérives de la société communautaire dans « La ferme des animaux », André Dufieux connaît le risque de « prise de pouvoir par une technostructure ». En 1991, ils étaient cinq ouvriers manutentionnaires à opter pour la forme coopérative de STS. Depuis, ils ont embauché trois chômeurs de longue durée, « qui n'ont pas forcément été attirés par l'aspect coopérative... ».

Mais cela n'entame pas l'intérêt qu'il a pour STS. Depuis un an, il lui consacre environ une matinée par mois, sans compter le temps passé à informatiser, chez lui, les données recueillies sur l'entreprise. Des données qui ne sont pas à la hauteur des espérances. STS tire la langue et André Dufieux doute : « Je ne sais pas... c'est peut-être de l'ordre de l'emplâtre sur une jambe de bois, ce que l'on fait... »

Mais on sent que cette homme-là croit à ce qu'il fait. Dans quatre ans, il sera de ceux qui... repiqueront au truc... « Quand on peut être utile quelque part, il faut le faire ! »

*Sébastien Vibert et Catherine Chabert  
(École supérieure de journalisme)*



## *Chapitre 5*



Ici et ailleurs



## **COLOMBIE : LES PESOS DE LA SOLIDARITÉ**

Dès son lancement, Autonomie et Solidarité a décidé d'agir au « Sud ». C'était une conviction bien ancrée, qu'il ne peut y avoir de développement au Nord sans une solidarité affirmée avec le Sud, là où les peuples sont en butte aux effets les plus catastrophiques du libéralisme dévastateur.

La Colombie s'est imposée d'elle-même par deux interpellations : celle de Philippe Toulemonde, originaire du Nord et co-fondateur de Vert'Tige à Wavrin avec le GIEPP, et Michel Besson, fondateur de Andines au retour d'un long séjour en Colombie. Passant des paroles à l'acte, Autonomie et Solidarité a donc consacré près de 10 % de son budget : 150 000 F à ces actions en Colombie.

Le contact a été établi avec SERFINDES, société d'investissement créée par quatre ONG colombiennes. Philippe Toulemonde y est admis comme représentant des « capitaux » français. Il apporte également l'expérience d'Autonomie et Solidarité qui peut être utile aux acteurs colombiens dans leur propre démarche.

Dans cette entreprise colombienne, Autonomie et Solidarité se retrouve aux côtés d'une autre société d'investissement française, la SIDI, créée à l'initiative du CCFD.

Avec Andines, Autonomie et Solidarité joue coup double. En aidant l'entreprise française qui, elle-même, développe en Colombie une action de consolidation d'un artisanat local qui permet de faire vivre décemment plusieurs centaines de familles et une entreprise « homologue » colombienne Interexpress.

« Plus de 60 % de l'emploi colombien se situe dans le secteur « informel » et il ne cesse d'augmenter par les effets déstabilisateurs du libéralisme », affirme Jaime Ramirez, responsable de SERFINDES. Toute la stratégie consiste à étayer ce secteur économique fragile, tout en défendant des valeurs communes avec Autonomie et Solidarité, celle de l'épanouissement individuel dans une démarche collective.

### « **Autonomia y solidaridad** »

Grande comme deux fois la France, traversée verticalement par la triple cordillère et la panaméricaine, la Colombie n'est pas qu'un pays où l'on s'entretue allègrement entre guérilleros et narco-trafiquants. Tout un peuple développe une énergie extraordinaire et lutte pour plus de dignité.

Effet de la situation économique en chute libre, la pénurie de logement est dramatique sur tout le continent de l'Amérique du Sud. En Colombie, à Bogota, les bidonvilles finissent par recouvrir les montagnes environnantes. Certains habitants y pourvoient eux-mêmes et les mouvements d'auto-construction, soutenus par les organisations humanitaires et caritatives y ont acquis une solide expérience.

À Funza, dans la banlieue de Bogota, 450 familles ont entrepris depuis une douzaine d'années de construire leur propre maison. « Nous nous sommes lancés sans ingénieur, sans architecte, avec nos seuls bras et notre tête », raconte Carlos Garay Caicedos, un personnage très coloré et chaleureux, parfois contesté, aujourd'hui élu conseiller municipal de cette petite ville, située près de l'aéroport.

Chaque samedi, selon un rituel désormais bien établi, 450 familles débarquent dans la zone, en bus ou en carriole. La plupart travaillent au détriment de leur santé dans des serres pour la culture de fleurs extraordinaires qui seront expédiées vers l'Europe et l'Amérique du Nord. Chaque séance débute par une réunion de chantier, où l'on s'informe et l'on se répartit les tâches. Lancé depuis douze ans, le chantier n'est pas terminé : seuls les deux tiers des familles sont logées. C'est long, trop long.

À Funza, dès le lancement, l'intelligence de Carlos Garay fut de concevoir un quartier avec ses propres équipements collectifs. Et l'on a commencé par une salle de réunion, puis à définir un plan de masse et à réaliser le tout-à-l'égout. Enfin, progressivement l'école, le centre social, la cafétéria et l'atelier

de menuiserie et de ferronnerie sont sortis de terre en même temps que les maisons. C'est bien ce qui soude ces familles et fait de cet ensemble un quartier distinct dans Funza. Ici, toutes les décisions sont prises en assemblée générale et chaque famille représente une voix.

Après les équipements, on s'est attaqué à la construction des maisons. Et c'est par tirage au sort qu'elles sont attribuées une par une. Mais le mouvement s'essouffle. Onze ans après le début du chantier beaucoup trop de maisons restent à construire et le groupe est à court d'argent pour acheter des matériaux toujours plus chers.

C'est dans ce contexte plutôt morose que Philippe Toulemonde arrive à Funza. Il y a cinq ans. Ce « Padre Felipe » plaît immédiatement aux habitants. Il a les mains calleuses de celui qui sait manier la truelle et remuer le mortier.

### **« Padre Felipe »**

Originaire du Nord de la France, Philippe Toulemonde est entré au séminaire... une fois son diplôme d'ingénieur HEI en poche. Prêtre « au travail », il entre à l'usine puis dans une grosse entreprise de travaux publics du bassin minier. Durant plus de trente ans, dans la région de Lens, il partage tous les combats de la population ouvrière locale comme délégué du personnel CGT. À 55 ans, comme beaucoup d'autres il est victime d'un licenciement collectif. Sa congrégation – les fils de la Charité – le réintègre et l'expédie comme curé de paroisse... en Colombie.

Ce diable de petit curé bâtisseur n'a pas construit que son église. Il a bien saisi ce qui est alors en jeu : la survie de la cohésion des familles du quartier. Un parmi tous, il observe et écoute. Entre celles qui sont logées et celles qui attendent, la situation devient tendue. Philippe Toulemonde a non seulement un savoir-faire, c'est aussi un homme de ressources... Il sait convaincre le directoire d'Autonomie et Solidarité. « Dès le départ nous étions convenu de soutenir des projets au Sud, indique Christian Tytgat. cet appel de Philippe Toulemonde, par l'intermédiaire de son frère Jacques, nous a permis de passer de l'intention à l'acte. »

Les familles de Funza ont rejoint le mouvement d'auto-construction Fedevivienda qui, lui-même avec d'autres ONG, a conçu un outil financier d'investissements au service du développement : SERFINDES. Autonomie et

Solidarité a pris une part financière pour Funza dans SERFINDES, y retrouvant la SIDI, un autre partenaire français.

Cela suffira-t-il ? Aujourd'hui le chantier a redémarré. Mais tout est loin d'avoir abouti. On espère que toutes les familles seront logées d'ici deux ans. Le coup de main français est le bienvenu. Sera-t-il suffisant ?

Avec cet apport financier, une coopérative de matériaux devrait être lancée. De même, un programme d'aménagement d'espaces verts : l'objectif avec ces deux initiatives est de maintenir les liens entre les familles logées et celles qui ne le sont pas encore. Le groupe a également d'autres idées pour le développement économique local. « Tout ça n'est pas facile, mais quel courage pour ces familles parties de rien d'avoir réussi à construire ces trois cents maisons », s'exclame, admiratif, Philippe Toulemonde. Et le comité local se propose de créer dans Funza, en hommage aux Français qui les ont aidés une rue « Autonomia y Solidaridad » !

*Pascal Percq*

## **QUAND AUTONOMIE ET SOLIDARITÉ ESSAIME... ALLEZ LES PETITS !**

Les bonnes idées sont faites pour être partagées... Encore faut-il qu'elles trouvent porteurs ! Autonomie et Solidarité a eu la chance de voir deux de ses amis partir ; quitter le Nord en emportant dans leurs valises quelques braises d'espoir. Sous de nouveaux cieux, les exilés ont entrepris de ranimer et d'aviver la flamme...

Jean-Marie Didier est arrivé à Caen en novembre 1992. D'où venait-il ? De la Champagne, qui l'a vu naître en 1943. Mais surtout du Nord-Pas-de-Calais où il a passé près de trente ans et dont il a acquis l'esprit et les manières. « Je suis un homme d'association, explique-t-il. J'aime agir pour le bien collectif. » Raison pour laquelle il a approché Autonomie et Solidarité, au début de 1992. Ancien responsable du contrôle de gestion dans une grande

banque nationale, licencié à la suite d'un différend, Jean-Marie Didier a proposé à Vincent Mazzolini de l'aider à monter « deux ou trois » dossiers et à suivre « quelques » projets. C'est l'histoire bien connue du doigt dans l'engrenage : en fait de petit boulot, l'ancien banquier s'est vu confier le soin d'établir la demande d'augmentation de capital destinée à la Commission des Opérations de Bourse.

## Foin des grandes théories

À peine avait-il rempli cette mission spéciale que son épouse, promue inspectrice de l'Éducation nationale dans l'académie de Caen, l'entraînait en Normandie... Un peu frustré peut-être de ne pouvoir suivre l'évolution de son « bébé », Jean-Marie Didier a tout simplement décidé, depuis sa région d'adoption, de relayer le nouvel appel à l'épargne publique lancé à Lille.

À l'autre bout du pays, Josette Véron espérait cette augmentation de capital depuis quelques mois déjà. Membre de la communauté des sœurs de l'Enfant-Jésus, elle s'est installée à Marseille fin 91 après avoir vécu, travaillé et créé deux entreprises dans le Nord. Proche du GIEPP, dès ses premiers pas, au milieu des années quatre-vingt, elle a participé à la mise en route d'Autonomie et Solidarité. « L'expérience que nous avons menée à un petit niveau, avec des chômeurs, je voulais la reproduire et l'améliorer », confie-t-elle...

Plus tard, Josette est entrée en relation avec les responsables de ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique) et elle est devenue déléguée de l'association dans le sud de la France. C'est à Marseille, au printemps 1992, qu'elle a rencontré les dirigeants de la société FSE (voir l'article consacré à « Fransport Service Express ») et qu'ils ont conçu ensemble le projet de fonder une structure identique à Autonomie et Solidarité. Dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur en effet, les initiatives économiques alternatives sont rares et ont bien besoin de soutien...

Josette Véron et ses partenaires ont constitué un comité de parrainage, qui rassemble des chefs d'entreprises, des professionnels libéraux, des syndicalistes, des élus, des responsables associatifs. Michel Moisan, ancien directeur régional de ELF, en fait partie. « Aujourd'hui, les grandes théories sont inopérantes, affirme ce jeune retraité. Il faut faciliter la tâche des porteurs

de petits projets. Mais leur donner de l'argent et se désintéresser de la suite des événements ne sert à rien. Dans le système expérimenté à Lille, les personnes aidées doivent démontrer la faisabilité de leur création et faire œuvre de solidarité concrète. Et puis l'accompagnement permet de retoucher en permanence les projets. »

En tant que président de la Jeune Chambre Économique de Vitrolles, Guy-Noël Abraham s'est lui aussi engagé : « Pour une fois qu'on peut agir contre le chômage sans tomber dans la charité... » Thierry Maréchal, jeune patron d'une société qui fabrique des pales d'éoliennes à Mimet, près de Gardanne, est également partant.

## Résolus mais modestes

La mobilisation des Marseillais et des Provençaux, toutefois, a été moins facile qu'on ne pourrait le croire. Il est curieux de constater que Josette Véron, Michel Moisan et Guy-Noël Abraham sont tous trois des « étrangers », originaires d'autres provinces. « Le tissu associatif est plus léger ici qu'ailleurs », avancent certains. Osons une boutade : il semble qu'en ces terres méridionales, on cultive plus volontiers l'autonomie que la solidarité ! « Il faudra déployer beaucoup d'énergie, conclut Michel Moisan, et gérer la future structure avec rigueur. »

En Basse-Normandie, Jean-Marie Didier s'est servi de son ancienne fonction de président de la Jeune Chambre Économique de Béthune comme d'un laissez-passer. Il a trouvé écho chez ses pairs de Caen, qui l'aident à organiser la campagne d'information et de sensibilisation. Des représentants de l'administration, des responsables de collectivités territoriales, des particuliers militants, ont déjà manifesté leur intérêt. Dans cette région dont les piliers industriels vacillent, où le chômage est important, le discours d'Autonomie et Solidarité fait mouche. « Je suis bien accueilli, témoigne Jean-Marie Didier, conscient qu'en d'autres temps, on l'aurait pris pour un farfelu. J'ai l'impression que ce genre d'initiative était attendue par de nombreux Normands. »

À l'heure où ces lignes sont écrites, la souscription a débuté tant dans les Bouches-du-Rhône que dans le Calvados. Les sommes collectées sont encaissées à Lille par la coopérative nordiste ; elles seront rétrocédées aux structures créées sur place après la clôture de l'appel public, et affectées au

soutien d'entreprises locales. Quel en sera le montant ? Un million de francs, clame-t-on à Marseille et à Caen, comme on sonne la charge. « Si nous récoltions 500 000 francs chacun, nous serions déjà très satisfaits, avouent en privé Josette Véron et Jean-Marie Didier. De quoi financer trois ou quatre projets. » En cette période de dérive économique et sociale, la modestie est pratiquement devenue un sauf-conduit.

*Bertrand Verfaillie*



## *Chapitre 6*

---

# La banque alternative et solidaire



## **POUR FINANCER LES PROJETS DIFFÉRENTS**

« Alternative Banque » indique la pancarte à l'entrée d'un immeuble plutôt cosu de Olten. Si vous vous attendez, poussant la sonnette, à voir arriver un « alternatif » tel que vous en avez connu dans les années post-soixante-huitardes, vous allez être déçu : pas de jean délavé ni de barbe trop longue, pas de bureau foutoir et d'affiches vengeresses. Un banquier, sous toutes les latitudes, reste un banquier. Surtout en Suisse.

Le siège de la « banque alternative » ABS, ouverte il y a deux ans à quelque cinquante kilomètres de Zurich, est vaste et clair. Pas un papier ne traîne sur ces bureaux juste occupés par des ordinateurs neufs. Ulrike Mix, adjointe au directeur, nous accueille dans une salle aux meubles design sobres mais raffinés.

Quelques centaines de kilomètres plus au Nord, Franck Declerck reçoit au siège de la future filiale belge de la « Triodos Banque » : un immeuble simple et confortable de la périphérie de Gand. Là aussi, un environnement sobre mais de bon goût, et pour le visiteur une belle table moderne et propre.

Le discours ressemble au décor : caution, garanties et ratios sont au menu des propos que nous tiennent l'un et l'autre. Non, vraiment, la « banque alternative », ce n'est pas ce que vous pensez : une anti-banque, façon permanence associative, où s'empresseraient tous les interdits de la banque classique et où on recevrait, le cœur sur la main, ceux dont les comptes ont été bloqués faute de provisions, les promoteurs d'idées à fonds perdus, les caritatifs un peu planeurs.

Non, on vous le répète, c'est une banque, rien d'autre. Avec simplement une écoute et une attention différente aux projets qui lui sont soumis : le sentiment qu'à la rentabilité économique doit s'ajouter la rentabilité sociale. Ce quelque chose de plus qui fait que l'on accorde plus la priorité aux « personnes », et aussi « que l'utilisation de l'argent est aussi importante que son rendement » et que « l'entreprise responsable » s'oppose à « l'affairisme opportuniste ».

En Europe, le réseau alternatif réunit plus de trente-cinq organismes au sein d'INAISE (International Association of Investors in the Social Economy), de toutes les tailles et de tous les statuts juridiques. Chacun à sa façon fait dans le financement de l'économie sociale. Bien peu, à la vérité, sont de véritables banques. Beaucoup se limitent au « placement à risque », ce que fait Autonomie et Solidarité. D'autres consentent des prêts à moyen terme : un statut de banque cela n'est pas donné à tout le monde, on le verra. Et pourtant, c'est un complément indispensable à toute cette économie différente que veut promouvoir Autonomie et Solidarité, avec d'autres en France et en Europe.

Un capital de départ, voilà qui est bien. Tous ceux qui savent ce que gérer veut dire comprennent qu'une fois le lancement réussi il reste à régler tous les problèmes du financement de l'entreprise : la trésorerie et les inévitables découverts, l'emprunt à court et moyen terme pour l'équipement... Le développement quoi.

Triodos à Utrecht aux Pays-Bas, Okobank à Francfort, « Alternative banque » à Olten, NEF (Nouvelle Économie Fraternelle) à Paris, Hefboom à Bruxelles... Nous avons visité quelques-unes de ces initiatives. Peut-être pour conforter tous ceux qui pensent qu'il y a quelque chose à faire en France sur ce terrain : la NEF n'a qu'un statut d'établissement financier aux moyens d'action limités. Ce n'est pas une vraie banque susceptible d'ouvrir des comptes courants à ses clients.

Tous ces établissements bancaires sont nés dans un réseau : celui des alternatifs suisses, les quadragénaires de l'après 68 qui se sont impliqués dans le mouvement mutualiste (ONG tiers-mondistes, femmes militantes et surtout écologistes) ; celui aussi des anthroposophiques partisans des idées du philosophe autrichien Rudolf Steiner qui, après le drame de la Première guerre mondiale, a proposé une organisation de la société fondée sur la solidarité et non plus sur la concurrence. Ses principes ont généré un peu partout en Europe des écoles, des établissements psychiatriques, des foyers d'accueil et des

entreprises... Triodos à Utrecht et NEF à Paris s'en recommandent, même si l'idée de départ, celle de financer les établissements conçus selon le principe steinerien, a vite été dépassée. La banque accueille tous les projets, qu'ils soient anthroposophiques ou non.

À Okobank, l'écologie et le pacifisme ont été à la base de tout. Il fallait financer les projets non nucléaires et soutenir le lancement d'industries nouvelles respectueuses de l'environnement.

La préoccupation écologique est commune à tous ces banquiers nouveaux : l'agriculture biologique, les éoliennes et les énergies nouvelles, les réseaux de magasins de vente de produits naturels, les restaurants biologiques figurent parmi les « bons » clients des banques alternatives. Des projets qui ne sont que bien difficilement financés par les systèmes bancaires classiques.

Au-delà de l'écologie, toutes soutiennent aussi l'économie sociale, le financement de projets novateurs et socialement rentables : pour l'emploi, l'éducation, l'accueil des enfants et des personnes âgées, les handicapés.

À ces préoccupations de base, chaque réseau apporte sa propre vision : financer des projets culturels pour Triodos, des projets de femmes pour ABS. Partout, on sent une ouverture et une écoute aux projets du tiers-monde. Mais attention, il n'est pas facile, dans le maquis de règlements bancaires, de devenir prêteur international, et cette dimension tiers-mondiste est pour l'instant marginale. Sans doute préférera-t-on, à l'avenir, encourager des réseaux bancaires dans les pays en voie de développement. Il y en a, et de fort intéressants, au Bangladesh ou au Mexique.

Au bout du compte, que représente ce type de banques ? Peu de choses à la vérité : entre 1 000 (la plus petite, la NEF) et 10 000 (les Suisses et les Hollandais) déposants pour chacune d'entre elles. Entre 100 et 1 000 projets soutenus. En fonds propres, pour Triodos, 6 millions de florins (moins de 18 millions de FF), et 9 millions de francs suisses (un peu moins de 35 millions de FF) pour ABS.

En dépôts, 35 millions de francs suisses ou 70 millions de florins. Une paille : « le dixième d'une toute petite caisse d'épargne locale en Belgique », explique Franck Declerck. Ou une épine dans le pied des banques classiques ? « Vous savez, une banque ce n'est pas comme une entreprise, liée à un individu et montée sur une génération. C'est fait pour devenir centenaire. Le plus ancien d'entre nous, au sein d'INAISE n'a pas dix ans. Que serons-nous devenus dans vingt ans ? »

Oui, que seront-ils : le village d'Astérix irréductible au royaume de la grande banque ? Un ferment de développement ou d'ouverture pour les réseaux traditionnels obligés, par cette concurrence étonnante, de remettre en cause quelques-uns de leurs principes ? Ou peut-être le succès aura-t-il simplement dilué la volonté des initiateurs, comme il fit du mouvement mutualiste et coopératif né au début du siècle. On ne cite personne, mais suivez mon regard vers ces banques coopératives ou mutualistes aujourd'hui implantées dans toute la France et l'Europe, et qui sont devenues des banques classiques où le souci de rentabilité l'a emporté sur les idées originelles, et où l'esprit mutualiste et coopératif ne s'exprime plus qu'au travers d'assemblées formelles, laissant le pouvoir aux techniciens et aux gestionnaires.

Poussons un peu la porte de ces établissements nouveaux et « alternatifs », c'est-à-dire vraiment différents. Une banque, c'est quatre choses : des actionnaires, des clients-déposants, des clients-emprunteurs et un personnel. Plus un statut, c'est-à-dire l'adhésion à des règles, des ratios et des principes qui ne sont pas qu'humanistes. Quelle alchimie transforme en or, sonnante et trébuchant, ce mélange a priori détonnant d'idées généreuses, d'actionnaires pas très avides, de projets inqualifiables et d'équipes tout de même un peu différentes ?

Commençons par les règles : n'est pas banquier qui veut. Et, si l'idée vous séduit, n'espérez pas que vous allez pouvoir ouvrir une succursale dans votre arrière-cuisine. Le monde de la banque n'est pas précisément ouvert aux idées neuves. La Communauté européenne a placé de sérieuses barrières. Il faut, pour commencer, disposer de réserves importantes : 5 millions d'Écus, comptez près de 35 millions de francs français. Cela fait cher la plaque de cuivre que vous comptiez apposer sur votre porte...

Hors le statut officiel, pas de vrai salut : interdiction d'ouvrir des comptes courants, c'est-à-dire d'octroyer des prêts à court terme et des découverts. Interdiction de recevoir des dépôts courants : ainsi la NEF, forte de ses tout petits 8 millions de francs de capital est-elle limitée à la collecte de dépôts à terme, rémunérés mais immobilisés pendant deux ans minimum.

Règles et ratios, réserves obligatoires... Comme pour les grandes banques, le cahier des charges d'une banque alternative est contraignant. On ne s'improvise pas banquier, même si l'on est alternatif, généreux et sensible aux nouvelles idées.

Plus généralement, les banquiers « alternatifs » avouent sentir la pression d'une profession qui ne voit pas forcément leur action d'un bon œil et qui dans tous les cas ne les prend pas aisément au sérieux : « Nous sommes très surveillés par la Commission des banques suisses », affirme Ulrike Mix qui ne s'en plaint pas et ajoute, dans un sourire, que son expérience a bénéficié des erreurs des voisins et amis d'Okobank mais aussi des « erreurs des banquiers traditionnels qui n'avaient pas prévu la crise et avaient sous-estimé certains risques ».

## **Des actionnaires vigilants**

C'est cette réglementation qui justement rend indispensable le soutien des actionnaires. Triodos, Okobank et ABS avouent un nombre à peu près équivalent d'actionnaires : entre 2 et 3 000. Des gens qui ont accepté de placer en actions des sommes le plus souvent modestes de quelques centaines à quelques milliers de francs. Jamais plus.

Le principe est qu'il ne doit pas y avoir d'actionnaire majoritaire ou susceptible de le devenir. En Suisse, on a également créé des actions pour permettre aux associations à but non lucratif de souscrire sans capitaliser. Aux Pays-Bas, les actions sont détenues par une fondation, ce qui empêche qu'on puisse un jour mettre la main sur le réseau : « Une banque déjà implantée, cela intéresse toujours et nous avons déjà été sollicités par des investisseurs du Moyen ou de l'Extrême-Orient désireux de mettre un pied en Europe... »

Les actions, dans tous les cas, sont cessibles sous conditions, mais ne sont pas cotées. Aucune ne se situe dans un marché spéculatif. Certaines, c'est le cas de Triodos, rapportent des dividendes, juste pour maintenir une valeur constante, et sûrement pas au détriment des objectifs de la banque.

Les actionnaires ne sont pas des investisseurs classiques. Ils sont, pour la plupart, issus du réseau des fondateurs : anthroposophiques, alternatifs, écologistes, militants d'ONG de développement... Le taux de participation aux assemblées est important. ABS réunit 10 % de son actionnariat. Avec les pouvoirs, le quart des actionnaires s'exprime et prend parti. Qui fait mieux dans le système de l'actionnariat classique ?

Mais ce ne sont pas tant les bilans qui sont discutés que les principes. Les capitalistes-militants joueraient plutôt les gardiens du temple. Leur souci est, le

plus souvent, d'éviter qu'emportés par leur souci de bonne gestion les équipes en place n'oublient les objectifs de départ.

Qu'en sera-t-il demain ? Hollandais, Allemands et Suisses, mais aussi les Français de la NEF, tous doivent accroître leur capitalisation dans un avenir proche. Il s'agit pour Triodos de répondre aux injonctions de la Commission européenne qui a donné jusqu'en 1997, pour répondre aux critères (un minimum de capital), ou simplement en Suisse, pour maintenir les ratios et pouvoir accroître la part des risques pris auprès des emprunteurs.

Où trouvera-t-on ces milliers d'actionnaires nouveaux ? Sans doute auprès des clients déposants. Ils sont plus nombreux que les actionnaires, mais ont les mêmes motivations. Sûrement dans les réseaux associatifs et militants au sein desquels s'insèrent les banques alternatives qui s'appuient parfois sur des organismes très importants, tels les VVF avec plusieurs milliers de sociétaires, des journaux, des bureaux et des permanents.

## **Leur argent les Intéresse**

Les actionnaires sont aussi souvent des clients. Combien de gens placent leur argent dans ces banques apportant la substance de ce qui pourra être prêté ? Bien peu, si l'on compare au potentiel des clients des autres banques. Beaucoup si l'on sait que les banques alternatives offrent des placements à faible rendement et surtout sont loin d'apporter les services et les commodités des grandes banques, celles dont les guichets et les distributeurs automatiques sont implantés dans toutes les villes.

Lorsque vous laissez en dépôt votre argent, sur un compte courant sans intérêt, ou sur un livret à intérêt, ou encore sur un compte bloqué, en bons de caisse ou sous toute forme possible et envisageable, vous êtes-vous jamais demandé à quoi il servait ?

Essayez donc un peu de demander à votre banquier ce qu'il fait de votre argent. À qui et pourquoi il l'a prêté ?

Peut-être votre argent sert-il à financer des investissements qui demain vous feront perdre votre emploi ? Ou peut-être contribue-t-il à des équipements qui viendront polluer votre environnement direct, ou qui gêneront la vie de vos enfants, ou qui, à l'étranger, renforceront la domination économique des riches sur les pauvres...

L'idée de base des banques alternatives est d'abord là : l'argent n'est pas un instrument neutre. Il a de l'odeur, un usage, un « bon » et un « mauvais » usage, et cela regarde celui qui le possède. Chacune des banques alternatives affiche clairement l'usage qui est fait de l'argent collecté : « Au début, raconte Franck Declerck, nous demandions aux déposants d'indiquer ce qu'ils voulaient que l'on fasse de leur argent. Et nous leur fournissions une liste des projets dans laquelle ils pouvaient choisir. » Ce système, à l'usage, est apparu compliqué. Mais il est toujours possible de connaître la liste des emprunteurs, d'obtenir des informations sur les projets soutenus, et les listes sont régulièrement publiées : « À la signature du contrat, l'emprunteur autorise obligatoirement la levée du secret bancaire, affirme Ulrike Mix. Cela ne pose guère de problème, car les porteurs de projets sont le plus souvent soucieux d'être connus. »

Dans certains cas, le souscripteur a le droit d'inscrire sur quel secteur il veut placer son argent : la culture ou l'écologie ou le social. Okobank a poussé la chose au plus loin, en offrant aux souscripteurs le choix entre différents types de placements (voir encadré p. 107), selon la nature des secteurs qui seront assistés. L'argent n'est plus anonyme.

Le prêteur peut aller plus loin : les placements d'épargne sont en général souscrits à un taux légèrement inférieur au taux public (en général 1 % au-dessous du taux équivalent dans la banque commerciale). Mais il est possible d'y renoncer, de se contenter d'un léger pourcentage (2 ou 3 % pour rester lié au taux d'inflation) ou de rien du tout en fonction de l'intérêt des projets soutenus.

Étonnement des banquiers : les prêteurs qui renoncent à leurs intérêts pour renforcer le bon usage de leur argent sont bien plus nombreux que prévu. C'est une leçon. Monsieur Tout-le-monde n'est pas spéculateur. Il veut simplement mettre son argent de côté. Et si cet argent peut être utile, alors il renonce même à un taux d'intérêt faible. C'est une aubaine, non pas tant pour la banque qui répercute, que pour le porteur de projet qui pourra obtenir de l'argent à moindre coût, et dans tous les cas au dessous du prix du marché.

Mais qui sont ces clients différents ? « Pas des gens très riches, pas des gens très pauvres (ceux-là n'ont pas d'argent à placer). » C'est à peu près la définition. En Suisse, on décrirait le client type comme un cadre moyen, un enseignant ou un travailleur social motivé. Les sommes sont en général réduites : dans beaucoup de cas, la banque alternative ne sert à collecter qu'une

partie de l'épargne, le reste demeurant dans les placements classiques. Mais un nombre non négligeable d'épargnants choisit de tout placer en fonction de ses choix éthiques. Les petits ruisseaux font les grandes rivières.

En Suisse comme aux Pays-Bas, le montant des dépôts augmente régulièrement.

L'organisation de la collecte est un problème fondamental. Sauf en France où la NEF, simple organisme financier, n'a droit qu'à des comptes bloqués, les autres organismes ont les droits de n'importe quelle banque : ouvrir des guichets, proposer des comptes courants, des livrets des bons de caisse, etc.

Mais le service bancaire coûte terriblement cher. La gestion de comptes chèques, juridiquement possible, nécessiterait des moyens informatiques considérables. Aux Pays-Bas, on se contente donc de comptes sur livret, alimentés par virements réguliers venant d'autres banques. En Suisse, ABS a imaginé un système plus évolué : le client peut faire virer son salaire directement et il demande à la banque d'approvisionner son compte courant, ouvert dans un établissement classique, pour les montants nécessaires à la vie quotidienne : le loyer, l'argent des courses, les remboursements des emprunts, etc. L'affaire marche surtout grâce à la bienveillance de la Poste qui gère ces virements. D'autres banques sont plus réticentes à effectuer un travail sans qu'elles puissent en tirer d'avantages. Mais ça marche. Et, dans tous les cas, les banquiers alternatifs cherchent le moyen de développer leur réseau.

Le rêve serait de disposer de guichets déjà ouverts dont on aurait pas à payer le coût de fonctionnement : ceux de la poste suisse, par exemple, où l'on accepte déjà les dépôts alternatifs, et où l'on acceptera sans doute demain des cartes de retraits bancaires, ceux du Crédit coopératif français où les produits de la NEF sont accessibles. Peut-être demain ceux de la CGER belge qui propose déjà un compte d'épargne social dans ses guichets.

## **Des emprunteurs différents**

L'argent collecté est pour les projets. « Cela n'empêche pas que nous ayons parfois des liquidités à placer sur le marché financier », avoue Franck Declerck. « Nous évitons tout de même que ces placements servent à des fins

que nous réprouvons », précise Ulrike Mix. Mais, c'est clair, la banque a des objectifs de rentabilité.

À qui prêter ? Réponse classique et un peu décevante : à ceux qui ont les moyens de rembourser. Dans tous les cas le choix porte sur la viabilité et la rentabilité du projet. Il porte aussi sur les garanties offertes. En Suisse, 90 % des prêts sont garantis sur hypothèque. La différence, c'est qu'on soutient des formules de garantie différentes : une caution multiple, c'est-à-dire un emprunteur trouvant autour de lui parents et amis qui souscrivent une caution pour une petite somme. « Un de nos rôles, explique Franck Declerck, c'est justement d'organiser ces garanties. Nous ne faisons pas du placement à risque et nous ne pouvons pas risquer l'argent de nos déposants, mais nous pouvons aider. »

La banque s'entoure d'un maximum de précautions. En même temps, elle aide à organiser ce risque : « Nous avons à financer un home pour handicapés. Le projet nous apparaissait particulièrement intéressant mais nous ne pouvions pas prendre ce risque. Nous avons aidé l'emprunteur à organiser un capital autour de lui. Une fois celui-ci structuré, alors, nous avons pu ouvrir un compte courant et prêter de l'argent à valoir sur les subventions à venir. » L'action du banquier tourne bien souvent autour de la recherche de partenaires et de subsides, à la mise en contact de gens et d'institutions publiques. Pour l'avoir oublié, c'est-à-dire pour s'être trop laissé entraîner par l'intérêt des projets qui lui était proposés, Okobank a connu par le passé quelques difficultés et a dû redresser la barre. Non sans difficultés.

Que le risque soit soigneusement calculé et les taux d'intérêts négociés pour assurer à la banque de subvenir à ses charges, n'empêche pas d'autres critères de choix. Une belle et bonne hypothèque ne suffit pas. Les banques alternatives ont des conditions qu'on peut qualifier d'éthiques. Certaines sont négatives : pas question de prêter pour des investissements nuisibles à l'environnement, ou à des entreprises travaillant pour l'armement ou le nucléaire. Pas question de prêter contre l'emploi, etc. C'est ce qu'explique ABS à ses nouveaux clients (voir encadré plus loin).

À ces critères négatifs s'en ajoutent d'autres, positifs : « Nous accordons la plus grande importance au projet et à la personne qui le porte », affirme Franck Declerck. Une idée que partagent tous les établissements anthroposophiques. La banque suisse est du même avis : on prête à l'agriculture biologique, aux éoliennes, on prête pour l'achat de terre aux

agriculteurs biologiques, pour l'aménagement d'institutions sociales, de homes d'enfants ou de vieillards, on prête aux coopératives de construction de logement.

On prête à l'investissement utile socialement ou culturellement : « Pourquoi serait-il moins intéressant d'apporter de l'argent au pianiste qui veut s'acheter un piano à queue pour en vivre que d'aider une entreprise à s'acheter des ordinateurs ? »

## **Entre réalisme et solidarité**

Entre projets et contraintes, entre réalisme et coup de foudre, la marge est étroite, et la condition de banquier solidaire n'est pas de tout confort. Il faut être rentable et utile tout à la fois.

Qui décide et qui choisit ? Dans tous les cas, ce sont les professionnels de la banque qui reçoivent et instruisent les demandes... et les rejettent lorsqu'elles n'entrent pas dans les critères, ou apparaissent trop hasardeuses. La différence avec les autres établissements tient sans doute à l'attention portée aux projets : un contact direct est obligatoire et s'accompagne souvent d'un long temps d'étude et de recherche.

« N'allez pas croire que nous ne prenons que des petits dossiers rejetés par les autres banques. Nous nous trouvons parfois et, de plus en plus souvent, en concurrence avec d'autres établissements, affirme Franck Declerck, qui plaide la rentabilité. Les petits prêts coûtent cher en frais de gestion. Nous ne nous en sortons que si nous réussissons quelques « bons coups » qui rapportent et permettent d'équilibrer le temps passé auprès de petits emprunteurs. » La décision des professionnels est le plus souvent avalisée par les fondateurs, les porteurs de la philosophie, réunis en Suisse dans un comité éthique, sorte de chambre d'appel ou peuvent être revus les dossiers acceptés... ou refusés.

Il n'y a pour l'heure pas beaucoup de conflits. Le taux d'échec est extrêmement bas. Peut-être plus bas que dans d'autres banques, à cause justement de la philosophie. Ou alors parce que le contrat noué au prix d'un échange plus équitable entre deux personnes qui se sont écoutées a rendu plus solides les engagements de l'une envers l'autre.

Qui sont donc les gestionnaires de ces banques alternatives ? Réponse unanime : des banquiers. Entendez, des hommes et des femmes qui ont une

formation bancaire classique et, le plus souvent, une expérience de la banque. « Simplement, explique Ulrike Mix, nous avons envie de faire autre chose. » Les salaires sont sans doute un peu différents. « La hiérarchie n'est pas la même. » Mais cela reste de la banque, et en Suisse on regrette un turn over important : beaucoup parmi les premiers candidats pensaient que, puisque c'était une banque différente, le travail y serait différent. Hélas il y a, ici comme ailleurs, toute une routine de documents à tenir à jour, de relevés à établir et beaucoup sont partis, déçus d'un travail qui n'avait rien « d'alternatif ».

## **Un projet en France**

La France est restée à l'écart du mouvement. La NEF, on l'a dit, n'est pas une vraie banque et la faiblesse de ses encours limite ses capacités d'action.

À Autonomie et Solidarité, comme au sein du REAS (Réseau de l'Économie Alternative et Solidaire), la question d'une banque est ouvertement posée. Elle est le complément direct, absolument indispensable à toutes les actions de capital à risque, celles d'Autonomie et Solidarité ou encore celles de « Génération banlieue » et beaucoup d'autres : à quoi bon, en vérité, soutenir des entreprises socialement innovantes si c'est pour qu'elles se fassent manger par les banques officielles ? Sans crédit à court terme, pas d'investissement, pas de trésorerie, et pas de survie.

La solution est peut-être tombée du ciel, sous la forme d'un banquier, un vrai de vrai. Jean-Marie Didier, ancien directeur régional d'une banque du Nord, a, un jour, poussé la porte d'Autonomie et Solidarité. Victime d'une restructuration, il était chômeur. Il a gardé le costume, la cravate et la pochette, le ton austère et sérieux de celui qui ne croit à rien avant qu'on l'en ait convaincu, un goût prononcé pour les chiffres qu'il dévore par tableaux entiers... Plus banquier que lui, tu meurs.

Cela n'empêche pas d'être alternatif. Disons plutôt solidaire. En France, on préfère dire comme ça. L'étude est engagée. Les besoins existent. Les entreprises soutenues par Autonomie et Solidarité ou par le REAS ont des besoins de financement. Les réseaux de soutien, les « CIGALES », les adhérents d'Autonomie et Solidarité et beaucoup d'autres fourniront les premiers déposants.

Seulement voilà, le ticket d'entrée au club des banquiers, 35 millions, trois milliards et demi de centimes, est cher. Christian Tytgat, fondateur d'Autonomie et Solidarité, estime que le réseau collecterait sans difficulté 10 millions de francs. Avec un peu de conviction, on irait sans doute jusqu'à 15 millions. Mais 35 millions ? Divisé en actions de 500 F, cela représenterait 70 000 personnes à convaincre, à accueillir, à informer. Beaucoup trop, au moins pour un début.

Alors se présentent deux choix. Le premier n'est pas le plus idiot : convaincre une grande banque, avec pignon sur rue, de financer un petit frère solidaire. Après tout, pourquoi pas puisqu'il y a un marché parallèle ? C'est intéressant pour l'image, cela permet, peut-être, de retenir des clients ou simplement d'éviter de voir s'installer des concurrents turbulents à côté de soi.

Deuxième solution, trouver un ou plusieurs « gros » actionnaires solidaires. Et on ne cache pas, à Autonomie et Solidarité, qu'on a entendu avec intérêt la présidente « Verte » du Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais annoncer la création prochaine d'une « banque solidaire » qui serait sans doute aussi, mais cela ne gênerait personne, écologiste.

Rien, techniquement, n'empêche l'institution régionale de devenir actionnaire d'une banque. Et ce serait pour les « Verts » du Conseil régional, le moyen de montrer que quelque chose de différent est possible. D'autant plus que c'est rentable, l'expérience le prouve : cela crée de l'emploi et ne coûte plus d'argent, une fois le capital initial versé.

Alors ? On verra. La banque alternative est-ce la bonne solution ? « Nous ne savons pas, répond Franck Declerck. Pour l'instant, nous sommes des petits marginaux gentils... Demain nous représenterons peut-être beaucoup. »

Aujourd'hui, l'idée fait un peu sourire et on laisse faire ces gentils utopistes. Mais, si l'idée faisait tâche d'huile, si, de plus en plus, les déposants exigeaient de savoir ce qu'on fait de leur argent, s'ils se montraient nombreux à accepter des rendements moindres pour une économie plus profitable à tous, pour créer de l'emploi et de l'utilité sociale... Cela, soyez-en bien conscient, remettrait en cause pas mal de choses.

*Régis Verley*

## LES ALTERNATIVES D'OKOBANK

La banque de Francfort propose à ses clients une série de placements dont l'intérêt n'est pas fonction des taux offerts, mais des débouchés réservés à l'argent placé. En voici le catalogue :

– **Le titre d'épargne « féminisme » :**

Ce fonds sert à financer des entreprises et des projets de femmes, c'est-à-dire des entreprises employant exclusivement des femmes, et particulièrement la création d'entreprises par des femmes qui trouvent ainsi une possibilité de mener une existence indépendante.

– **Le titre d'épargne « psychiatrie » :**

Pour soutenir des alternatives à la psychiatrie institutionnalisée, c'est-à-dire des projets qui n'acceptent pas la séparation des patients de leur voisinage et de leur lieu de travail habituel.

– **Le titre d'épargne « autogestion » :**

L'argent de ce fonds est destiné à des entreprises autogérées comprenant au moins trois personnes.

– **Le titre d'épargne « environnement » :**

Les dépôts recueillis par ce titre d'épargne financent le développement et la diffusion de produits et de modes de production qui respectent l'équilibre écologique.

– **Le titre d'épargne « grands projets » :**

Il s'agit d'un titre d'épargne particulier destiné au Financement de grands projets singuliers et clairement définis. La mise en place d'un tel fonds spécial ne se justifie que pour des projets nécessitant des crédits de l'ordre de 100 000 DM (environ 330 000 francs) ou plus : un organisme qui promeut les modes de transport écologiques et qui défend les intérêts des piétons des cyclistes, etc.

– **Le compte d'épargne :**

D'habitude, ceci s'appelle « livret d'épargne » : mais avec des relevés de compte comme pour un compte courant. Tous les six mois, ces relevés sont envoyés aux titulaires des comptes d'épargne. Délai de préavis de trois mois, possibilité de retirer jusqu'à 2 000 DM (6 600 francs) sans préavis pendant une période de trente jours.

Le taux d'intérêt est celui des banques traditionnelles. Cependant, vous pouvez convenir d'un taux d'intérêt inférieur à celui publié dans notre feuille de conditions. Ainsi, vous pouvez apporter un soutien supplémentaire aux idées de l'Okobank, et vous renforcez notre base financière.

– **Le titre d'épargne général :**

Ce titre d'épargne permet de placer une somme de 500 DM (1 650 francs) pour une durée quelconque entre un et cinq ans. Le taux d'intérêt reste invariable pendant toute cette période.

– **Le dépôt à terme fixe :**

Une somme d'argent assez importante peut être placée sous forme de dépôt à terme fixe. Le minimum est 5 000 DM (environ 16 500 francs), il n'y a pas de limite maximale, entre un et six mois.

– **Le plan d'épargne :**

Chaque mois des primes fixes, et ceci pendant une période de six ans. Après cette période, la somme épargnée reste encore bloquée pendant un an, y compris les intérêts. Le taux d'intérêt dépend des conditions du marché pour des placements comparables et peut donc varier.

– **Le certificat de croissance :**

Le nom de ce type de placement s'explique par le fait que son taux d'intérêt croît avec le temps. Un montant de 500 DM (1 650 francs) ou plus est placé pour une durée fixe de trois, quatre ou cinq ans.

## DES CRITÈRES DE PLACEMENTS

Sur un dépliant, l'ABS Suisse précise à ses clients les critères négatifs qui procèdent au choix de prêt :

- « Mon argent ne doit pas être simplement productif d'intérêts. »
- « Mon argent ne doit pas servir au commerce des armes. »
- « Mon argent ne doit pas se mélanger à des capitaux en fuite. »
- « Mon argent ne doit pas s'envoler en fumée. »
- « Mon argent ne doit pas soutenir de dictateurs. »
- « Mon argent ne doit pas être investi en Afrique du Sud. »
- « Mon argent ne doit pas spéculer sur la pauvreté. »
- « Mon argent ne doit pas encourager le blanchissage d'argent. »

### DANS LE TIERS-MONDE

La Fondation pour le progrès de l'Homme a réuni vingt-cinq personnes représentant des expériences et des organisations engagées dans le financement des initiatives populaires, réunies pour comparer les expériences et identifier les facteurs de succès qui se retrouvent dans les différentes réalisations.

Parmi elles, quelques expériences particulières au tiers-monde :

– **La Grameen Bank au Bangladesh** s'adresse exclusivement à ceux qui ne possèdent ni terre ni fortune, au maximum vingt ares de terres cultivables qui ne peuvent offrir aucune garantie réelle. Dans les banques classiques, les femmes ne peuvent emprunter sans l'accord de leur mari, la Grameen Bank privilégie le crédit aux femmes.

– **Les Banques Populaires du Rwanda** ont été créées pour le crédit aux agriculteurs.

– **La Fundapo** à Mexico propose, pour financer l'achat d'un logement, une succession de prêts à court terme. Par exemple, l'acquisition du terrain est une première étape du processus d'accès au logement. Elle est traitée indépendamment. La construction elle-même ou l'équipement seront d'autres étapes.

## **SHAPE**

### **LE BON TRUC POUR DOUBLER LA RENTABILITÉ DE L'INVESTISSEMENT SOCIAL**

SHAPE. Ce n'est même pas un sigle, et, si vous voulez comprendre, par comparaison, la législation britannique en matière de logement social, c'est à peine une forme de société HLM.

Dans l'Angleterre de l'après-guerre, écroulée sous les bombardements, certaines villes, parmi lesquelles Birmingham, deuxième centre industriel anglais, sont devenues d'immenses propriétaires immobiliers. À Birmingham, 100 000 logements sont municipaux. L'originalité, c'est que la loi anglaise prévoit qu'on peut confier la gestion de tout ou partie du patrimoine public à une association.

Des « housing association », il y en a de toutes les tailles, de tous les bords. SHAPE à Birmingham, avec sa grosse centaine de salariés, pourrait figurer dans le milieu du peloton. Avec un millier de logements à gérer, ce n'est pas un mastodonte. Mais c'est un modèle.

Si vous suivez toujours la comparaison avec les sociétés HLM françaises, vous comprendrez que SHAPE avait toutes les cartes en main pour vivre la vie tranquille d'une institution sans histoires. Mais, créée en 1972, l'association a découvert dans les années 80 le poids écrasant des réalités sociales et économiques sur le logement et la vie des citoyens.

Plutôt que d'ouvrir des guichets et de se mettre à ronronner, la machine s'emballa alors : « housing more » devient le slogan et figure sur l'en-tête du dossier de présentation. Traduisez, « bien plus que loger » ou encore « pas seulement un logement ».

Au fil des pages apparaît, en trame, le vrai objectif de SHAPE. En plus du logement : de l'emploi, de la formation, de la dignité, bref tout ce qui manque encore au citoyen. Pas l'Anglais moyen, l'autre, celui qui est exclu, lorsqu'il ferme derrière lui la porte de son appartement ou de sa maison.

Pour connaître SHAPE, suivez donc Chris Wadhams, le directeur, un barbu jovial et expansif. Sautant d'un projet à l'autre, il peut vous emmener faire un tour complet de son organisme : vous ne vous ennuierez pas un instant.

L'idée, c'est que le logement est à la base de tout. Sans logement pas d'adresse, donc pas de Sécurité sociale, pas d'emploi, pas d'hygiène et pas de santé. Pas de famille non plus et encore moins de considération. On comprend que parmi ses premiers engagements, SHAPE ait conçu celui de lutter pour le logement des sans-abri. L'association gère des hôtels, oui des hôtels, où les sans-abri trouvent à un prix défiant toute concurrence, largement subventionné, le gîte pour le temps qu'il leur faut avant de « se récupérer », c'est-à-dire de repartir vers une vraie vie. Des foyers de ce type, pour personnes âgées, jeunes en difficulté, handicapés... SHAPE en gère plusieurs.

Mais s'il est vrai que, sans logement, aucune insertion, aucune éducation ne sont possibles, ne serait-il pas juste en même temps d'affirmer que le logement peut être le point de départ d'une insertion véritable dans la société ? « Et si, ajoute Chris Wadhams, l'argent dépensé pour construire et rénover servait dans le même temps à former et à insérer, eh bien, il serait utilisé deux fois, et l'investissement public aurait une rentabilité sociale doublée. »

Pas bête. Devenu propriétaire de logements et de terrains dans le centre de Birmingham – la ville connaît le phénomène très européen de la fuite des classes moyennes et aisées vers la périphérie et il y a un risque de dégradation pour la collectivité –, SHAPE a entrepris construction, reconstruction, rénovation, en s'appuyant sur des fonds d'État. Toujours pour faire bénéficier d'un toit les plus pauvres, ceux qui en ont besoin. Au rythme d'une centaine de logements supplémentaires par an, SHAPE assure donc le logement de familles plus particulièrement défavorisées dans des quartiers rénovés ou neufs du centre ville. En assurant, fidèle à ses principes, un service d'accueil et d'information à la mesure des défavorisés.

En même temps, SHAPE gère sa filiale privée SURE, devenue « groupe » au fil des ans. Cinq entreprises qui, sous sa houlette, créent du service, de l'emploi et de la formation. Une première société, « SURE Architects », assure l'étude et la conception des travaux. Ce cabinet, spécialisé dans les travaux de rénovation, est maître d'œuvre de tous les chantiers. Il en réalise la conception et en surveille la réalisation : un moyen de vérifier l'adéquation des projets aux

besoins des populations concernées. Un moyen aussi de suivre les entreprises et d'obtenir qu'elles emploient des exclus en quête d'insertion.

Quatre autres sociétés dépendent du groupe : une entreprise de construction, une entreprise de jardinage et d'espaces verts, une entreprise métallurgique spécialisée dans les barrières et autres éléments en fer forgé dont les foyers britanniques sont friands, et un institut de formation, subsidié par le « Birmingham City Council » et le « Birmingham Training and Enterprise Council ». Le groupe « Training for all » permet à des exclus d'obtenir des qualifications spécifiques et demandées par la société économique. Bien souvent, ces compétences sont utilisables au sein des entreprises de SHAPE et contribuent à la rénovation des logements.

Ajoutez à tout cela un garage pour la réparation des véhicules et des services en tous genres, tels que maintenance, sécurité, etc. et vous aurez l'image d'un groupe complètement hybride à rendre malade un économiste empêtré dans ses schémas verticaux et horizontaux, de groupe, de holding et de trust. Mais c'est quelque chose qui vit, qui tourne, et même à certains endroits, gagne de l'argent... qu'on peut alors réinvestir dans les secteurs déficitaires.

Un outil qui remplit la mission qu'il s'est assignée : rendre aux habitants des logements la dignité et la responsabilité d'eux-mêmes ; contribuer par l'animation à l'organisation des habitants en comités de quartiers, partenaires actifs des autorités locales, les amener à lutter pour leur emploi et leur avenir.

Originale cette expérience ? Sans doute. Les « housing associations » anglaises s'étonnent d'un voisin si turbulent. SHAPE s'est associé à une autre association londonienne la « South London Family Housing Association » pour lancer le programme « People for action » (traduisez comme vous pouvez) soutenu par le ministère de l'Environnement.

À l'extérieur, SHAPE est associé à différents partenaires, dont Autonomie et Solidarité et participe à l'initiative européenne « Horizon ».

Ailleurs en Europe, l'idée que le logement est le point de départ de la lutte contre l'exclusion fait son chemin. La « Charte pour le droit à habiter » a généré quelques expériences. Au sein du programme européen de lutte contre l'exclusion sociale, « Pauvreté 3 », plusieurs projets s'appuient sur le logement. À Munich, par exemple, des logements anciens et en mauvais état sont cédés par la municipalité. Les occupants payent une partie de leur loyer en travaillant directement à la réhabilitation...

En France, le mouvement s'amorce. « Bâtir humain », SARL impulsée par un bureau d'étude du Nord, a acheté de ses deniers un grand appartement à Loos-lez-Lille qu'elle a rénové pour trois familles. Le GRAAL, association pour le logement des défavorisés, gère les locations et garantit les loyers. « Bâtir Humain » aujourd'hui subventionné par l'ANAH (Agence Nationale pour l'Amélioration de l'Habitat) et par le Conseil régional, peut envisager une nouvelle acquisition pour une nouvelle ouverture à des familles défavorisées.

« Habitat et Humanisme » a fait de même à Lyon, contribuant à l'insertion de cinq cents familles et favorisant la mixité des familles pauvres dans les quartiers plus favorisés. Une façon aussi de lutter contre les ghettos que sont devenues les villes modernes.

Le champ reste largement ouvert. Entre le secteur privé et le secteur public, tous deux ségrégatifs, il y a un terrain à occuper pour les défavorisés et des espaces à prendre, où des exclus, des chômeurs, des jeunes en quête de qualification pourraient, tout comme à Birmingham, doubler l'investissement public : une première fois en rénovant des logements qui leur permettront une vie décente. Une deuxième fois en acquérant un emploi, une qualification et une dignité.

« Habitat et Humanisme » vient d'ouvrir une antenne dans le Nord-Pas-de-Calais. Selon le principe développé à Lyon et en s'appuyant sur un conseil d'administration du Nord, l'association va développer son activité dans une région où les problèmes de logement sont importants.

Des expériences il y en a. Ici et là, les sociétés HLM utilisent les services d'entreprises d'insertion pour les chantiers de rénovation et de réhabilitation ou pour l'entretien des espaces verts. Ce qui manque, ce sont peut-être les structures : des entreprises dotées de suffisamment de moyens. Manquent aussi des financements. Pas seulement des subventions pour le court terme, mais également des prêts à plus long terme, pour pouvoir acheter et récupérer peu à peu un parc immobilier, dégradé, vide et qui deviendra vite, si l'on ne fait rien, irrécupérable.

*Régis Verley*

## DES AGRICULTEURS AUTONOMES ET SOLIDAIRES

Marc Boutin, 60 ans, agriculteur et maire d'Ambricourt, dans la région de Fruges, au sein des vertes collines de l'Artois (Pas-de-Calais), comme pourrait le dire un guide touristique, est l'un des douze membres du Conseil de surveillance d'Autonomie et Solidarité.

Il reconnaît avoir longtemps « été berné par le système du rendement agricole à tout prix ». « Pendant des années, j'ai adhéré, sans m'en rendre compte, à une agriculture productiviste qui s'avère maintenant source de fragilité et de surendettement pour les exploitants les moins nantis », dit ce paysan sous sa brosse poivre et sel et père de sept enfants.

Une famille nombreuse et généreuse, en milieu agricole, c'est on le perçoit de loin quelque chose qui ressemble à de l'humanisme chrétien en monde rural. Et, de fait, notre agriculteur est un ancien de la JAC (Jeunesse Agricole Chrétienne) et du CNJA, au sein desquels il a milité avec ferveur : « Dans le Pas-de-Calais, le Centre départemental des jeunes agriculteurs, au début des années soixante, était considéré comme « intrus », voire révolutionnaire. Il avait, à l'époque, une démarche basée sur l'esprit de solidarité, ce qui ne plaisait pas à tout le monde. »

En particulier aux organismes prêteurs qui traditionnellement préfèrent « avancer à ceux qui en ont » (de l'argent). Foin de ceux qui sont à la remorque, foin des pauvres, « le monde agricole a été entraîné dans le productivisme imposé par l'industrie agro-alimentaire, progressivement et sans s'en rendre compte », constate encore ce cultivateur du Pays des Sept Vallées, réunissant les communes de Fruges, d'Hesdin, de Beaurainville et environnantes du Montreuillois et du Ternois.

Vice-président du SIVOM de Fruges depuis 1989, impliqué de longue date dans la vie de son Pas-de-Calais et de sa région, il en a à dire, Marc Boutin ! Ne serait-ce qu'il en a assez du système bancaire traditionnel. L'agriculture biologique est un bon exemple : « Presque tout le monde traîne les pieds pour l'aider », dit-il. Il vous emmène, à quelques centaines de mètres de chez lui,

vous faire découvrir le verger de trois hectares de pommiers que vient d'implanter sa fille Christine, sur les terres qu'il cultive à Ambricourt, le village de cent onze habitants et de neuf entreprises agricoles dont il est le premier magistrat. En effet, Christine a dû faire un véritable parcours du combattant pour réaliser le financement de son projet. Heureusement, la famille et les nombreux amis étaient là pour l'aider dans le travail.

## **Nord-Pas-de-Calais : triste bilan**

Sur 30 000 agriculteurs que compte la région Nord-Pas-de-Calais, indique Marc Boutin, plus de quatre cents sont en situation très critique, dramatique. Soit en liquidation, soit en règlement judiciaire. Ceux pour qui la poursuite d'activité est autorisée doivent se contenter de survivre, sans possibilité de nouvel emprunt. La solution consiste alors pour eux dans la réalisation d'actifs fonciers ou dans l'intervention d'une banque différente... alternative.

Presque 5 000 autres agriculteurs de la région sont en surendettement, en situation d'asphyxie financière. Il leur faudrait en moyenne, estime Marc Boulin, à chacun 200 000 francs pour combler leur insuffisance de trésorerie. Un milliard de francs au total ! Pour cela, le maire d'Ambricourt ne voit encore qu'une solution : un organisme bancaire « qui travaille de façon éclairée ». « Il faut, selon lui, un lien entre l'épargnant et le bénéficiaire, une relation entre celui qui prête et celui qui fera fructifier le prêt. »

Ceux qui, du moins dans l'immédiat, n'ont pas de soucis de cet ordre, sont les 10 000 environ autres exploitants du Nord et du Pas-de-Calais vivant de la terre. Ceux que l'on peut qualifier d'industriels de l'agriculture, qui produisent, entre autres, de façon intense, au plus vite et au plus près, pour les grandes conserveries ou les grandes laiteries. L'appauvrissement des plus pauvres, qui ne sont plus aidés, on l'a dit, par les grandes banques traditionnelles du monde agricole, est on l'a dit aussi imposé par ce « foutu » système productiviste, lui-même commandé par l'économie mondiale et européenne (GATT, PAC).

Alors ? Marc Boutin pense qu'effectivement la seule solution se trouve dans une organisation à la fois autonome et solidaire, sur le terrain, régionalement. « Car, il faut bien le constater, regrette-t-il, les mouvements de solidarité, au niveau national, ont peu de succès, hors de manifestations telles que le téléthon 3. » Et l'agriculteur d'Ambricourt de rappeler la rôle de la

FNSEA, « qui a toujours eu tendance à se contenter de soutenir une agriculture expansive tournée vers l'exportation », selon les propos de François Guillaume. Où cela nous a-t-il conduit ? « Oui, dit-il, nous avons été naïfs... Mais il est encore temps de se reprendre. »

## La Confédération paysanne

Marc Boutin ne voit donc de solution pour le financement d'une agriculture diversifiée et le maintien d'un grand nombre d'agriculteurs que dans une nouvelle forme d'épargne, une banque alternative, solidaire, où la spéculation ne serait pas le maître-mot. Avec ses amis de la confédération paysanne, dont fait partie Marc Boutin, Hubert Caron, 30 ans, agriculteur à Pas-en-Artois, toujours dans le Pas-de-Calais, entend « maintenir le maximum d'emplois agricoles en défendant une agriculture paysanne, en aidant les plus démunis, grâce à un organisme bancaire différent ».

Rappelant que l'agriculture industrielle est financée par les Crédits agricoles et Crédits mutuels agricoles, banques créées, au début du siècle, dans un esprit de solidarité paysanne, Hubert Caron constate qu'elles ont été « complètement récupérées par les agriculteurs productivistes qui ne voient l'avenir que par l'augmentation de la rentabilité ».

La Confédération paysanne défend les agriculteurs en difficulté face à ces banques, afin de renégocier les prêts. Elle soutient aussi les jeunes qui s'installent en de petites exploitations sur des projets nouveaux, originaux – agriculture biologique, par exemple – et les accompagne devant les organismes bancaires traditionnels. Comme un avocat vient défendre un prévenu devant un tribunal.

« Parfois, nous avons pu faire jouer la solidarité » dans ce secteur du Pas-de-Calais, souligne Hubert Caron : en faisant appel à l'épargne des autres agriculteurs, afin de prêter au paysan qui désirait s'installer ou redresser son exploitation. « Nous avons donc remplacé la Banque, nous avons en quelque sorte réinventé le mutualisme du début du siècle », dit-il encore.

La Confédération paysanne a aussi quelques raisons d'être optimiste, en apprenant que le Conseil général du Pas-de-Calais est prêt à financer du matériel d'irrigation par de l'argent prêté aux agriculteurs, sur dix ans, sans intérêt et sans remboursement avant trois ans. « Nous avons déposé, à cette

occasion, au Conseil général, indique Hubert Caron, le projet d'un fonds d'intervention pour l'installation de jeunes agriculteurs qui ne trouvent pas actuellement d'autres possibilités de financement, soit en raison du type d'agriculture pratiquée (l'agriculture biologique, par exemple), soit en raison de la taille du projet, soit par manque de caution, soit à la suite d'un différent idéologique ou syndical. »

Ce fonds offrirait des prêts aux mêmes conditions que le projet de matériel d'irrigation. La Confédération paysanne appelle ces possibilités d'emprunts « prêts de carrière » ou « dotation de carrière ». Il pourrait être ouvert largement aux jeunes créateurs d'emplois en monde rural.

## **Une banque solidaire agricole**

Une banque alternative dans le secteur de l'agriculture. Nous y revenons. La Confédération paysanne a participé à plusieurs rencontres dans la Région Nord-Pas-de-Calais et ailleurs, à ce sujet.

Autonomie et Solidarité existe, mais son secteur d'intervention n'est pas celui du monde agricole. Aux Pays-Bas, en Allemagne, de telles banques existent déjà. La Nouvelle Économie Fraternelle (NEF), originaire du département de l'Allier, avec Henri Nouyrit, promoteur d'une certaine solidarité agricole, sont de ceux qui veulent sauver l'agriculture de terrain.

Hubert Caron et la Confédération paysanne font également partie de ceux pour qui, sans utopie, une banque alternative « serait une vraie réponse, un moyen efficace d'accompagner d'autres volontés que le modèle dominant, créateur de chômage et d'exclusion ».

*Michel Borel*

## ADIE ALTERACTIVES

### **ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique)<sup>5</sup> « Faire confiance, c'est faire crédit »**

Pourquoi les chômeurs ne créeraient-ils pas leur propre emploi ? Cette boutade d'un Premier ministre du début des années 80 est une bonne affirmation. Il n'y manque que les moyens. Les politiques d'emploi privilégient le travail salarié. Les banques, elles, ne prêtent « qu'aux riches ». L'ADIE, elle, prête aux chômeurs, aux allocataires du RMI, aux plus démunis.

Beaucoup de femmes, et d'hommes, ont un savoir-faire qu'ils peuvent exploiter pour leur propre emploi. C'est cette ressource-là que met en valeur l'ADIE et sa présidente Maria Nowak.

Depuis trois ans, le programme de l'ADIE conjugue initiative des personnes démunies et solidarité. Trois cents micro-entreprises ont été créées par des chômeurs et des allocataires du RMI.

Inspirée par la Grameen Bank du Bangladesh qui prête aux paysans sans terre, l'ADIE fonctionne avec une équipe de bénévoles travaillant dans le monde de la finance et des permanents travaillant en liaison étroite avec les réseaux locaux d'aide sociale et d'aide à la création d'entreprise. Une autre approche pour lutter contre le dualisme de l'économie.

(L'ADIE a fait l'objet d'un « dossier pour un débat » en juin 1992, édité par la Fondation pour le progrès de l'Homme, et d'un reportage d'« Envoyé spécial » [France 2] en juin 1993).

---

<sup>5</sup> ADIE : 111 rue Saint-Maur, 75011 Paris. Tél.43 55 73 43.

## **Les Alteractives<sup>6</sup>**

Elles ont décidé de s'appeler « Alteractives ». Ces entreprises dynamiques ont décidé de faire de l'économie autrement et de ne pas laisser aux seules entreprises d'insertion la mission de remettre au travail ceux qui en ont été exclus.

Toutes ont mis l'éthique au cœur de leur préoccupation entrepreneuriale, quelle que soit leur forme juridique. Elles se sont données une charte qui est aussi un style, réconciliant l'économie avec le genre humain. Une nécessité : employer des chômeurs ou des jeunes sans emploi. Un mode de fonctionnement : que chacun soit associé aux prises de décision et fasse de son travail un instrument de libération plutôt que d'aliénation. Enfin retrouver, dans la relation au travail, un épanouissement individuel et collectif, bref : une joie de vivre !

Les Alteractives ont tenu salon à Roubaix en 1993. Elles se proposent de développer en réseau d'autres activités communes entre salariés et dirigeants.

---

<sup>6</sup> Les Alteractives, 2 rue Ducourouble, 59000 Lille.



## *POSTFACE*

### **UNE SEMENCE POUR UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL**

La rencontre entre Autonomie et Solidarité et la Fondation pour le progrès de l'Homme (FPH) devait bien avoir lieu un jour car elle associait le hasard et la nécessité, ces deux ingrédients également indispensables à la vie. Soucieuse que les connaissances accumulées par les hommes soient mieux mises au service de tous les hommes, la FPH a acquis la conviction que la connaissance la plus utile à l'action naît de l'action elle-même ; de l'action de tous ceux qui sont confrontés aux mêmes défis.

Nous vivons dans un monde qui marche sur la tête, où l'homme est capable d'aller sur la lune, de fabriquer les missiles puis les missiles antimissiles, puis les missiles anti-antimissiles, capable de jongler avec les secrets du vivant, mais démuné face aux exigences les plus élémentaires de la société : assurer à chacun non seulement les moyens de consommer mais aussi et surtout les conditions d'une vie digne.

C'est pourquoi la Fondation a fait de la lutte contre l'exclusion sociale un de ses thèmes prioritaires de réflexion et d'action.

Très vite elle est devenue militante du « droit au crédit ». Pourquoi ? Parce que le crédit a un double sens : celui, originel, de confiance et celui, dérivé, de prêt d'argent. Ce double sens est heureux. Il rappelle que le prêt d'argent est un acte de confiance dans la rigueur et dans les capacités de

création de l'emprunteur. Or, dans nos sociétés, l'exclusion sociale s'accompagne d'une perte de confiance en soi. Ce que finit par exprimer le chômage de longue durée, c'est que la société n'a plus besoin de vos capacités créatrices. Les politiques publiques de lutte contre l'exclusion, en assurant à chacun les conditions de la survie matérielle, sont certes indispensables mais elles passent à côté de l'essentiel : la restauration de la confiance et de la dignité.

Ces valeurs et ces convictions fondent aussi l'action d'Autonomie et Solidarité, ce qui a rendu toute naturelle notre rencontre. L'histoire de cet organisme nous a paru exemplaire, et nous avons pensé que le plus utile était de la consigner, non pas comme un modèle à livrer à l'admiration des contemporains ou à reproduire à l'identique, mais comme une histoire pleinement humaine, de femmes et d'hommes enracinés dans leur temps et dans leur région. Car Autonomie et Solidarité c'est bien cela : une série de destins singuliers qui convergent autour de convictions communes et d'un projet commun.

Notre monde n'a jamais changé aussi vite et nous n'avons jamais été autant orphelins d'une vision de notre propre changement ; les grandes visions déterministes de l'Histoire – les progrès de la Science, la gloire du marché, la lutte des classes – ont du plomb dans l'aile. Il nous faut réapprendre l'alchimie du changement, ce mélange subtil d'individuel et de collectif qui fonde notre irréductible liberté. Réapprendre à penser le monde comme un système bio-socio-technique complexe dont il faut découvrir les lois d'évolution. Or. Autonomie et Solidarité constitue presque un « cas d'école » pour l'illustration de ces lois.

À la base de la plupart des changements, il y a une évolution des représentations ; on se met à penser et à voir le monde différemment. À l'origine d'Autonomie et Solidarité, cette rupture existe bien, et elle est double : le Nord de la France, confronté à une crise dramatique, à l'effondrement d'un système industriel qui a fait sa richesse passée et ses handicaps actuels, prend conscience que le salut ne viendra pas de l'extérieur, qu'il faut retrouver les chemins de la créativité interne ; et les oppositions patron-salarié, capital-travail se trouvent dépassées par la recherche d'une mobilisation de l'épargne au service de la lutte contre l'exclusion sociale.

Seconde caractéristique des processus de changement et d'innovation : il y a tout à la fois enracinement dans le terreau culturel d'une société et métissage par apport d'idées nouvelles empruntées à l'extérieur mais réinterprétées,

assimilées. Or, toute l'histoire d'Autonomie et Solidarité révèle un formidable enracinement dans la société du Nord, que les jeunes journalistes ont su magnifiquement rendre par leur galerie de portraits. C'est ce qui saute aux yeux en lisant le dossier. Ces femmes et ces hommes qui créent des entreprises, qui deviennent actionnaires, qui parrainent, qui retrouvent de l'emploi, beaucoup de choses semblent les séparer, ouvriers et patrons, riches et pauvres, notables ou citoyens anonymes, vieux et jeunes. Et, pourtant, ils ont tous un air de famille ; souvent issus des mouvements du catholicisme social, parfois de la tradition de la gauche, ils sont la chaîne et la trame de cette société du Nord dans tout ce qu'elle a de singulier. Mais en même temps, Autonomie et Solidarité a importé et acclimaté en terre catholique et laïque une conception des « fonds éthiques », d'un « bon usage de l'argent » qui nous arrive du protestantisme et du monde anglo-saxon.

Troisième caractéristique : le changement, pour naître, a besoin d'un « imaginaire de convocation », d'une vision précise permettant de concrétiser des angoisses et des interrogations diffuses, de cristalliser les énergies. C'est cet imaginaire que Christian Tytgat a opiniâtement proposé aux uns et aux autres. La plupart le disent : ils « sentaient » qu'il fallait faire quelque chose, mais quoi ? En proposant une réponse concrète, Christian provoque une mobilisation et une convergence.

Quatrième caractéristique : l'innovation est toujours « frontale » ; une innovation isolée est presque toujours vouée à l'échec parce qu'elle est en contradiction avec le système socio-technique dominant. Là encore, Autonomie et Solidarité est un véritable « cas d'école ». Pour avoir une chance de réussir, il faut innover sur plusieurs plans à la fois : la mobilisation de l'épargne bien sûr mais aussi le type d'activité économique, les rapports entre employeurs et salariés. La plupart des entreprises soutenues par Autonomie et Solidarité explorent des créneaux nouveaux, de la déshydratation de produits biologiques au reconditionnement de vêtements et au central téléphonique de recours. Et la plupart aussi cherchent à innover dans les rapports humains, à retrouver la grande tradition de la démocratie économique.

Fallait-il dépenser tant d'énergie pour réaliser et diffuser un dossier retraçant l'histoire relativement modeste et récente d'une initiative qui ne saurait évidemment prétendre régler d'un coup l'énorme problème du chômage en France ? Nous le croyons. Nous pensons qu'Autonomie et Solidarité défriche une voie nouvelle. Même si par malheur elle devait connaître des échecs en tant

qu'aventure humaine, elle n'en aurait pas moins proposé, de manière très concrète, une autre réponse aux problèmes de notre temps. Autonomie et Solidarité a un pouvoir d'ensemencement du futur. Après la seconde guerre mondiale, de nombreuses communautés de travail sont nées. Rares sont celles qui ont survécu, mais elles ont servi de référence, le plus souvent inconsciente, à beaucoup de bâtisseurs d'avenir. C'est bien pour cela qu'il est si important de consigner l'histoire au quotidien, véritable semence de l'Histoire elle-même.

Une dernière chose nous frappe à la lecture du dossier, c'est la présence des retraités, voire des personnes âgées, prêtes à apporter qui son épargne, qui son expérience pour aider des plus jeunes à créer leur propre travail. Beaucoup soulignent que de leur temps ils ont trouvé un soutien et qu'il leur faut maintenant rendre la pareille. Il y a là un ensemble de maillons dans la chaîne indéfinie des générations, et une conscience aiguë, chez la plupart des gens, du contrat social sans lequel aucune société démocratique et pacifique ne peut subsister. C'est l'honneur d'Autonomie et Solidarité que de proposer des formes concrètes de mise en œuvre de ce contrat social.

L'expérience est-elle reproductible ? Il ne faudrait pas la considérer comme une recette à suivre à la lettre ; elle est trop enracinée dans le terreau nordique pour être reproductible à l'identique. Mais c'est une semence fertile. Gageons que nous ne sommes pas au bout des métissages.

*Pour la Fondation pour le progrès de l'Homme*

*André Talmant  
Pierre Calame*

Annexes





## **Autonomie et Solidarité CARTE D'IDENTITÉ**

Autonomie et Solidarité, 2 rue Ducourouble, 59000 Lille.

Société Anonyme Coopérative spécialisée dans les placements à risque, à capital variable à conseil de surveillance et directoire, créée par appel public à l'épargne.

RCS Lille B 380 525 816 Code APE 7801.

Visa de la Commission des Opérations de Bourse :

Par application des articles 6 et 7 de l'ordonnance n° 67.833 du 28 septembre 1967, la Commission des Opérations de Bourse a apposé sur la présente note le visa n° 93.149 en date du 30 mars 1993.

« Ce visa est accompagné de l'avertissement suivant.

La Commission des Opérations de Bourse attire l'attention du public sur les éléments suivants :

- les actions proposées ne sont pas destinées à être cotées, il ne sera pas organisé de marché à l'initiative de la société ;
- il n'est pas prévu de distribution de dividendes pendant les cinq premiers exercices, soit jusqu'en 1996 ;
- le directoire doit donner son agrément à l'entrée au capital de tout nouvel actionnaire ; l'assemblée générale possède parallèlement le droit d'exclusion d'un sociétaire ;
- le directoire dispose d'un délai maximal de cinq ans pour rembourser les actions d'un sociétaire désirant se retirer.

Publication de la notice légale au Bulletin des annonces légales obligatoires du 9 avril 1993.



**AUTONOMIE ET SOLIDARITÉ  
EN CHIFFRES AU 15 AVRIL 1993 :**

**1 362 actionnaires  
4 532 000 F capital souscrit  
4 461 830 F capital libéré**

**LES ENTREPRISES OÙ INVESTIT AUTONOMIE ET SOLIDARITÉ**

- FLANDRE-ATELIERS à Tourcoing
  - Est reconnu par la DDTE comme atelier protégé et doit donc avoir, parmi ses salariés, 80 % de travailleurs handicapés reconnus par la COTOREP.
  - Au 28 février 1993, FLANDRE-ATELIERS emploie quarante-deux personnes (plus dix en contrat d'insertion) et a prévu d'embaucher soixante personnes de plus d'ici la fin 1994.
  - Après un exercice 91/92 fini en juin sur un déficit de 11 KF, le résultant à fin février 1993 dégage un profil de 378 KF.
  
- ANDINES S.A. à Paris
  - Créée le 3 septembre 1987 au capital de 400 000 francs, clôture d'exercice : 31 décembre.
  - Engagement Autonomie et Solidarité au 31.10.92 : 60 000 francs en capital et 50 000 francs en compte courant d'associés.
  - ANDINESa pour activité l'importation en Europe, et en France plus particulièrement, de produits artisanaux d'Amérique du Sud (dont la Colombie à plus de 50 %).

- ANDINES achète les produits au « juste prix », qui permet aux cinq cents producteurs concernés de vivre dignement de leur travail.
- ANDINES emploie quatre salariés.
- L'exercice 1992 a été clôturé le 31 décembre 1992, sur une perte de 254 KF. Les efforts de restructuration (changement de locaux) et une réduction de stocks n'ont pas encore porté leurs fruits. La situation comptable d'Autonomie et Solidarité au 31 octobre 1992 prend en compte une provision pour dépréciation de la moitié de notre investissement.
  
- MODULE 2000 S.A.R.L. à Longuenesse
- Créée le 31 juillet 1991 au capital de 50 000 francs, clôture d'exercice : 30 juin.
- Engagement Autonomie et Solidarité au 31.10.92 : 6 400 francs en capital et 29 600 francs en compte courant d'associés.
- MODULE 2000 est un atelier de confection qui travaille en sous-traitance pour la VPC et les centrales d'achat implantées dans la région du Nord.
- Elle emploie treize personnes.
- L'exercice clos en juin 1992 fait apparaître un profit de 51 KF. Suite à un changement de gérant, et à une restructuration, le résultat de l'exercice en cours sera plus important.
  
- SVE S.A. à Fruges
- Créée le 2 janvier 1989 au capital de 1 000 000 francs, clôture d'exercice : 31 décembre.
- Engagement Autonomie et Solidarité au 31.10.92 : 50 000 francs en capital et 100 000 francs en compte courant d'associés.
- SVE a pour activité la découpe et la vente de viande en gros et demi-gros. Elle a été constituée suite à un dépôt de bilan de la société antérieure, dont la liquidation aurait entraîné la fermeture de l'abattoir de Fruges. Elle emploie quinze personnes.
- Le principal actionnaire de SVE est la coopérative agricole « Jeunes Bovins », qui regroupe des producteurs du Pas-de-Calais.
- Dans un contexte de concurrence par les viandes venant de l'Europe de l'Est, l'exercice 1992 s'est clôturé sur une perte de

500 KF. La situation comptable d'Autonomie et Solidarité au 31 octobre 1992 prend en compte une provision pour dépréciation de 85 % de notre investissement. Une restructuration du capital de SVE ainsi qu'une réduction des frais de structure seront réalisées pour avril 1993.

- STPP S.A.R.L. à Comines

- Créée le 3 octobre 1988 au capital de 300 000 francs, clôture d'exercice : 31 décembre.
- Engagement Autonomie et Solidarité au 31.10.92 : 20 000 francs en capital et 50 000 francs en compte courant d'associés.
- STPP a pour activité des chantiers de travaux publics, en direction de particuliers, pour le compte de l'EDF et de Région Câble, notamment.
- STPP emploie dix salariés.
- Autonomie et solidarité est intervenue car l'entreprise souffrait de manque de fonds propres (capital de 50 000 francs à sa création), alors qu'elle disposait de marchés et de professionnels compétents.
- L'exercice 1992 a été clôturé sur un profit de 15 KF, le redressement doit se poursuivre en 1993 sur la base d'un développement de la clientèle.

- STS S.A. COOPERATIVE à Tourcoing

- Créée le 2 juillet 1991 au capital de 361 000 francs (il s'agit d'une société à capital variable), clôture d'exercice social : 31 mars.
- Engagement d'Autonomie et Solidarité au 31.10.92 : 20 000 francs en capital et 150 000 francs en compte courant d'associés.
- Activité : stockage et conditionnement, huit salariés.
- À fin février 1993, le résultat de onze mois d'activité se solde par une perte de 150 KF due à l'insuffisance du chiffre d'affaires ; une prospection plus élargie a été commencée début 1993. La situation comptable d'Autonomie et Solidarité au 31 octobre 1992 prend en compte une provision pour dépréciation pour la totalité de notre investissement.

- ESE S.A.R.L. à Marseille

- Créée le 5 juin 1992 au capital de 160 000 francs, clôture d'exercice social : 31 décembre.
  - Engagement d'Autonomie et Solidarité au 31.10.92 : 30 000 francs en capital et 100 000 francs en compte courant d'associés.
  - Activité : service de livraisons rapides urbaines, quatorze salariés.
  - À fin février 1993, le résultat de neuf mois d'activité se solde par une perte de 240 KF due à une progression trop lente de l'activité. Un plan de réduction des frais de structure a été mis en place en février.
- SERFINDES (Colombie)
- Société par actions, créée le 29 octobre 1991 au capital de 2 908 KF, clôture d'exercice social : 31 décembre.
  - Engagement d'Autonomie et Solidarité au 31.10.92 : 167 000 francs en capital (taux de conversion ; 0,879 F pour 100 pesos au 26.06.92).
  - Activité : investissement et services pour le développement.
  - La décision de participation dans SERFINDES a été prise conformément à l'Article 2 des statuts d'Autonomie et Solidarité qui fixe l'aire d'activité de notre société « principalement dans la Région Nord-Pas-de-Calais, secondairement dans d'autres régions françaises... ou dans des pays du tiers-monde... ».
- ERE NOUVELLE S.A. à capital variable, à Hellemmes
- Créée le 3 septembre 1992 au capital de 25 000 francs, clôture de l'exercice social : 31 décembre.
  - Engagement d'Autonomie et Solidarité au 31 octobre 1992 : 5 000 francs en capital.
  - Société en cours de création, encore sans activité.
- KALYS S.A.R.L. à Lille
- Créée le 1<sup>er</sup> octobre 1991 au capital de 125 000 francs, clôture d'exercice social : 31 décembre.

- Engagement d'Autonomie et Solidarité au 31.10.92 : 25 000 francs en compte courant d'associés.
  - Activité : production de plantes décoratives en atmosphère inerte, quatre salariés.
  - À la fin de février 1993, quatre mois après la prise de participation d'Autonomie et Solidarité, le résultat dégage un profit de 70 KF, le chiffre d'affaires prévu pour 1993 sera quatre fois celui de 1992.
- LA BALEINE BLEUE S.A. à La Couture
- Créée le 6 octobre 1992, au capital de 215 000 francs, clôture de l'exercice social : 31 décembre.
  - Engagement d'Autonomie et Solidarité au 31.10.92 : 37 500 francs en capital et 37 500 francs en compte courant d'associés.
  - Activité : création et fabrication de jouets et jeux éducatifs.
  - Société en cours d'élaboration de prototypes et tests de lancement.

## ACTIVITÉS DE PARTICIPATION

Depuis l'arrêté semestriel au 31.10.92, le directoire a décidé 465 KF d'engagements nouveaux (80 KF en capital et 385 KF en compte courant).

- DECALONNE
- Confection d'articles en maille.
  - SARL, créée le 3 décembre 1992, capital 100 KF.
  - Clôture d'exercice social : 31 décembre.
  - Participation d'Autonomie et Solidarité : en capital 5 KF soit 5,0 %, en compte courant 70 KF.
- ALQUINES CONFECTION
- Confection d'articles chaîne et trame.

- Société en commandite simple, créée le 10 novembre 1992, au capital de 50 KF.
  - Clôture d'exercice social : 31 décembre.
  - Participation d'Autonomie et Solidarité : en capital 40 KF soit 80,0 %, en compte courant 50 KF.
  - Un nouvel actionnaire (France Active) sera introduit prochainement dans le capital, réduisant à 40 % la part d'Autonomie et Solidarité.
- CARPENTIER
- Confection d'articles chaîne et trame.
  - SARL, créée le 1<sup>er</sup> mars 1993. au capital de 50 KF. Clôture d'exercice social : 31 décembre.
  - Participation d'Autonomie et Solidarité : en capital 15 KF soit 30,0 %, en compte courant 135 KF.
- ESPACE GREEN
- Conception et entretien d'espaces verts.
  - SARL en cours d'inscription, capital de 400 KF.
  - Participation d'Autonomie et Solidarité : en capital 20 KF soit 5 %, en compte courant 130 KF.

**TABLEAU DES PARTICIPATIONS AU 31.19.92 (en KFrancs)**

Sociétés	Capital	% détenus par A et S	Valeur comptable des titres détenus		Avances consenties non remboursées	Dernier exercice		
			Brute	Nette		Clôture	C.A.	Résultats
PVC EXPRESS	160	6,3	10	10	50	31.12.91	1 897	(117)
FLANDRE ATELIERS	350	57,1	300	200	200	30.06.92	2 243	(11)
ANDIDES	400	15,0	60	30	50	31.12.91	1 790	(22)
MODULE 2 000	50	12,0	6	6	30	30.06.92	1 245	51
SVE	1 000	5,0	50	7	100	31.12.91	29 313	(48)
STPP	300	6,7	20	20	50	31.12.91	3 305	(80)
STS	361	5,5	20	–	150	31.03.92	1 397	244
FSE	160	18,8	30	30	50	(31.1252)	–	–
SERFINDES	2 908	5,7	167	167	–	31.12.91	ss objet	(296)
ERE NOUVELLE	25	20,0	5	5	–	(31.12.92)	–	–
KALYS	125	20,0	25	25	75	(31.12.92)	–	–
LA BALEINE BLEUE	215	17,7	38	38	37	(31.12.92)	–	–

À noter que pour la plupart de ces entreprises, le dernier exercice correspondait au début d'activité de la société et ne portait que sur quelques mois d'activité, ou bien correspondait à l'entrée d'Autonomie et Solidarité pour restructurer le capital à un moment où l'entreprise connaissait des difficultés.



**DOSSIERS DEJA PARUS  
DANS LA COLLECTION  
DOSSIERS POUR UN DEBAT**

1. **Pour des agricultures paysannes**, par Bertrand Delpuch (*un argumentaire en faveur des agricultures paysannes et une réflexion sur leurs conditions de développement*) FPH, mars 1989, 106 p. (existe également obtenu en portugais).

2. **Désétatisation et décollectivisation du secteur agricole dans les pays socialistes de l'Est et du Sud**, dossier coordonné par Laurent Raguin (*restitution d'interviews et de synthèses sur une dizaine de cas, allant du Cambodge au Pérou en passant par la Hongrie, la Tanzanie, etc.*) FPH, nov. 1989, 172 p. (existe également en espagnol et en portugais)

3. **Inventions, innovations, transferts ; des chercheurs mènent l'enquête**, dossier coordonné par Monique Peyrière (*du camembert moulé à la louche à l'invention de la 2 CV, l'histoire d'innovations techniques singulières, racontées par des historiens, des économistes, des sociologues*) FPH, mai 1989, 150 p.

4. **Agricultures paysannes au Brésil : enquête sur un enjeu national**, coordonné par Philippe Adant et tara Altafin (*réflexions sur l'avenir de la petite agriculture dans un pays où la réforme agraire ne se fait toujours pas*) FPH, juin 1991, 163 p.

5. **Coopérants, volontaires et avatars du modèle missionnaire**, dossier coordonné par François Greslou, avec des textes de Pierre de Zutter, Bertrand Hervieu, Pierre-Yves Guihéneuf, Jacques Leclerc du Sablon sur le thème : *pourquoi, à quoi et comment a-t-on coopère, avec quel rôle et quel statut ?* FPH, juin 1991, 71 p.

6. **Les chemins de la paix : dix défis pour passer de la guerre à la paix et à la démocratie en Ethiopie. L'apport de l'expérience d'autres pays** (*mémoire de la conférence de Paris pour la paix en Ethiopie à la FPH en juil 1991*). CCFD/TPH, déc. 1991, 150 p.

7. **The paths to peace**, même dossier que le précédent, en anglais, 137 p. (existe également en amharique)

8. **La décollectivisation dans tous ses Etats : la recherche d'autres voies de développement de l'agriculture dans les pays d'Europe Centrale et Orientale**, dossier coordonné par Cécile Moreau (*mémoire des journées organisées en Pologne par la FPH, la Fondation Batory et Solidarité Rurale sur la reconstruction des agricultures des pays de l'Est*) FPH, déc. 1991, 85 p. (existe également en polonais et en brésilien).

9. **Politiques agricoles dans les pays industrialisés, éléments de comparaison et de réflexion**, Christophe Roman (*comparaison des politiques de la France et de plusieurs pays de l'OCDE, rôle de l'Etat, rapports avec le reste de l'économie*) FPH, déc. 1991, 71 p.

10. **Agriculture en difficulté : problèmes économiques et sociaux des paysans en France ; état des lieux** (Synthèse réalisée par Francis Thomas à partir du travail de la Confédération Paysanne et des associations « SOS Agriculteurs en difficulté ») FPH/Conf. paysanne, déc.1991, 56 p.

11. **Une voie d'insertion méconnue ; la création de son propre emploi**, Maria Nowak, A.-L. Federici, Anne Le Bissonnais, Rafik Missaoui (*un débat sur la création de leur emploi par les chômeurs et les exclus ; lacunes des mesures publiques et suggestions*) FPH/ADIE, juin 1992, 67 p.

12. **Le paysan, l'expert et la nature**, Pierre de Zutter (*sept fables et récits sur l'écologie et le développement dans les pays andins*) FPH, septembre 1992, 103 p.

13. **Monsieur Li, Chico, Antoine et les autres ; récits vrai-semblables d'aventures cliniques**, Jean-Pierre Boyer (*sur la relation soignant--soigné, l'alcoolisme, la santé mentale...*) FPH/ALPSYSOM, nov. 1992, 129 p.

14. **Soleil du Sud : une expérience d'échanges des savoirs en énergie solaire et en aviculture au Pérou : réflexions sur le développement**, Christine Benard, Dominique Gobin (*capitalisation de l'expérience d'un projet original*) FPH/Runamaqui, sept. 1992, 190 p.

15. **La réhabilitation des quartiers dégradés : leçons de l'expérience internationale** (*déclaration de Caracas et textes de Pierre Calame et de Jean-Marie Delarue, délégué ministériel à la Ville*) FPH/DIV, novembre 1992, 38 p.

16. **Les Cambodgiens face à eux-mêmes ? Contributions à la construction de la paix au Cambodge**, coordonné par Christian Lechervy et Richard Pétris, (*pour mieux comprendre, à la veille des Élections au Cambodge, les enjeux du processus démocratique*) FPH/Association des amis d'une Ecole de la Paix à Grenoble, février 1993, 175 p.

**17. Le capital au risque de la solidarité : une épargne collective pour la création d'entreprises employant des jeunes et des chômeurs de longue durée**, coordonné par Michel Borel, Pascal Percq, Bertrand Verfaillie et Régis Verley (*enquêtes de journalistes et d'étudiants à l'Ecole Supérieure de Journalisme de Lille sur les « actionneurs », les créateurs d'entreprise et les experts bénévoles de l'association Autonomie et Solidarité*) ; FPH/Autonomie et Solidarité/ESJL, septembre 1993, 135 p.

**18. Oriens : la mémoire et la paix ; réflexions de voyage en Inde, en Chine et au Japon**, Edith Piat-Sigg et Bernard W. Sigg (le carnet de bord d'un psychanalyste et d'une ethno-linguiste sur la rencontre des cultures, les langues, la mémoire et la paix), FPH, sept. 1993, 32 p.

**19. Penser l'avenir de la planète : agir dans la complexité**, Pierre Calame (*une analyse des systèmes bio-socio-techniques et un ensemble de propositions d'action*), FPH, septembre 1993, 41 p. (également disponible en anglais).

**20. Stratégies énergétiques pour un développement durable**, Benjamin Dessus (une vision prospective alternative et des propositions originales pour une maîtrise des énergies non renouvelables et une meilleure exploitation des énergies non polluantes), FPH, septembre 1993, 55 p (également disponible en anglais).

**21. La conversion des industries d'armement, ou comment réaliser la prophétie de l'épée et de la charrue**, Richard Petris (une analyse de la situation et des perspectives des industries d'armement dans plusieurs régions du monde, et des propositions pour une reconversion de ces industries en vue de la construction de la paix) FPH/Les amis d'une école de la Paix à Grenoble, septembre 1993, 82 p. (également disponible en anglais).

**22. L'argent, la puissance et l'amour : réflexions sur quelques valeurs occidentales**, François Fourquet (où l'on voit que tout ne se réduit pas à l'échange marchand dans les sociétés contemporaines et que les valeurs du don et de l'amour y ont plus que Jamais un rôle déterminant), FPH, sept. 1993, 107 p. (également disponible en anglais).

**23. Regards sur l'avenir de la planète** (à propos de rencontres dans sept régions du monde en vue de la convention préparatoire aux Etats Généraux de la Planète), FPH, septembre 1993, 100 p. env. (traduction en anglais prochainement disponible)

Achevé d'imprimer  
par Trèfle Communication  
en Septembre 1993





## Des outils complémentaires

# É

**Échanges d'expériences  
et de réflexions utiles à l'action**

De nouvelles orientations

N° 12 - RITMO - Participation populaire

N° 13 - JURISTES SOLIDAIRES - Pratiques du  
droit, production de droit - Initiatives  
populaires

N° 14 - ELABO - Des crédits pour les sans revenus  
coopérer, solidarité et efficacité économiques

N° 15 - OCID - Le coopératisme social dans les  
pays andins

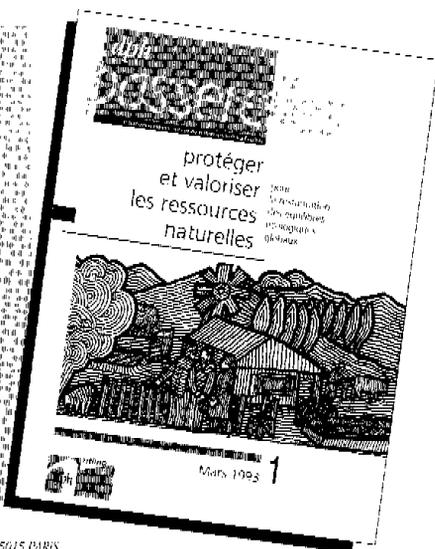
N° 16 - CRET - RITMO : Dynamiques populaires et  
stratégies de l'habitat et milieu urbain

Prix au numéro : 50 F

Abonnement : 9 numéros, 180 F



Renseignements - Diffusion  
RITMO - 13 Rue de Nemours - 75015 PARIS  
Tél. 1 45 34 18 08



# L

**Le développement tel qu'il est**

4 NUMÉROS PAR AN

Éditions 93

N° 21 avril - Synergie entre acteurs

N° 22 juin - Droit de Cité

N° 23 septembre - Pratiques de médiation

N° 24 décembre - Responsables donc corresponsables

Prix au numéro :

60 F/France - 65 F/Etranger

Abonnement :

220 F/France - 240 F/Etranger



Renseignements - Diffusion  
CIEDEL • 41 Rue Nationale 18300 - 60002 IVYON  
Tél. 36 31 85 24

# fph

---

bureau exécutif  
38, rue Saint Sabin  
F 75011 Paris  
téléphone  
1/43 57 44 22  
télécopie  
1/43 57 06 63  
e-mail  
[paris@fph.arstom.fr](mailto:paris@fph.arstom.fr)

siège social  
et bureau en Suisse  
Chemin de Longeraie 9  
CH 1066 Lausanne  
téléphone  
21/23 24 31  
télécopie  
21/23 57 00

composition PAO couverture KF2

graphisme Vincent Collin