

www.pekea.org



A propos de la conception de pépinière universitaire d'entreprises d'économie solidaire de Unitrabalho et à propos de la méthodologie d'incubation

**Farid Eid (1), Francisco Mazzeu (2), Bárbara França (3),
Luiz Inácio Gaiger (4), Jorge Lorenzetti (5) e Sérgio Nicoletti (6)
(Coordination Nationale du Programme d'Economie Solidaire)
traduction de Matthieu Valot et Magali Viguiet**

Introduction

Le texte est divisé en deux parties. La première traite de la conception de “ pépinière universitaire d'entreprises d'économie solidaire ” par le Réseau Interuniversitaire d'Études Unitrabalho (IEES-Unitrabalho), tandis que la seconde aborde la question de la méthodologie d'incubation pour ces entreprises.

L'objectif du texte est de servir d'outil pédagogique dans les processus de création de pépinières universitaires pour la formation et l'accompagnement des Entreprises d'Economie Solidaire (EES).

Les IEES de Unitrabalho ont pour ambition d'appuyer le développement de différentes initiatives dans le domaine de l'économie solidaire, tels que : associations, coopératives, entreprises autogérées, réseaux de micro producteurs, coopératives de crédit, etc.

Unitrabalho veut contribuer au renforcement de l'économie solidaire à grande échelle mais en préservant la construction de la démocratie interne et de l'organisation collective du travail, en vue d'une nouvelle culture des relations de travail et de la relation au travail.

La méthode d'incubation doit être claire sur la nécessité d'une éducation unitaire qui cherche à dépasser la fragmentation du savoir par le biais d'un processus interactif entre les agents -formateurs et élèves. Les méthodes sont comprises comme des chemins, des suggestions, des possibilités, il n'y a donc pas de formule toute prête. Le concept d'interdisciplinarité qui traverse toute l'économie solidaire, lorsqu'il est pensé dans sa complexité, exige que soient dépassées les limites entre les disciplines et doit ainsi être formulé en tant que transdisciplinarité. Cependant, l'incubation est un travail récent en tant qu'extension universitaire (7) et en tant qu'expérience transdisciplinaire. Elle exige le souci de responsabilité face aux attentes engendrées (Unitrabalho, 2002; França et al. , 2003).

La méthodologie est formée des composantes suivantes, ici à peine esquissées, qui ont besoin d'être approfondies dans leur contenu: a) implantation et évaluation du travail des pépinières; b) incubation dans toutes ses étapes (pré-incubation, incubation et dés-incubation) et évaluation participative des entreprises couvées (facteurs de développement, crises, succès, échecs, redéfinition des stratégies) ; c) échanges entre les pépinières pour l'implantation de nouvelles pépinières ; d) échange entre EES dans la perspective de la construction de Réseaux d'Economie Solidaire (Eid et Gallo, 2001; Culti, 2002; Eid, 2002; Melo Neto, 2002).

La Coordination Nationale du programme d'Economie Solidaire de Unitrabalho a pour ambition d'élaborer un programme de formation pour les équipes de chaque EES et un programme de formation pour les élèves associés des EES. A titre d'exemple, un Projet National 2003-2005, est en cours d'élaboration. Celui-ci

réalisé en collaboration avec le Gouvernement Fédéral pour la Formation de Jeunes et Entrepreneurs en Economie Solidaire, mobilise des dizaines d'universités brésiliennes.

Il faut souligner que ce document n'a pas la prétention de présenter toutes les propositions, étant donné que nous sommes à un stade expérimental de la construction méthodologique. Nous reconnaissons qu'il existe d'autres méthodes d'incubation tout aussi adéquates aux différents types d'entreprises d'économie solidaire (Eid, 2002).

1. Conception et organisation initiale d'une pépinière universitaire

Une pépinière universitaire (8) d'entreprises d'économie solidaire (associations et coopératives populaires urbaines et rurales, ainsi qu'entreprises autogérées) peut constituer un espace important où se développent des recherches théoriques et empiriques sur l'Economie Solidaire et dont l'action politique peut répondre à la demande d'une classe sociale dépourvue des moyens de production. L'entreprise reste liée à la pépinière selon une période variable durant laquelle elle acquiert son autonomie pour agir sur le marché. Dans le même temps, des demandes d'appui ponctuel apparaissent et peuvent être satisfaites par le collectif de la pépinière.

Quelque soit la situation, le soutien du Recteur de l'université est fondamental. Celui-ci peut fournir entre autres : l'espace physique pour le siège et les bureaux de travail, des salles de cours, un fonctionnaire disponible qui pourra remplacer le technicien externe, un équipement informatique et du matériel usuel (consommables), un véhicule pour les réunions et les visites, une reconnaissance officielle et l'établissement de quelques priorités dans l'acquisition de services et produits fournis par les entreprises formées ou appuyées par la pépinière (9).

Dès le début de son fonctionnement, la pépinière recevra une série de demandes pour l'accompagnement et la formation d'entreprises. Elle sera obligée de fixer des priorités et d'établir des critères pour répondre aux demandes. En effet, l'augmentation rapide des demandes d'accompagnement et de formation est très supérieure à la capacité de réponse de la pépinière. Cette situation se présente principalement dans les premières années de fonctionnement pendant lesquelles les formateurs doivent eux-mêmes être formés. Au contraire, on observe une surcharge de responsabilités et compétences non acquises par l'équipe d'enseignants et principalement par l'équipe technique. L'équipe peut courir le risque de penser qu'elle développe des procédés corrects d'incubation tandis que dans la réalité la pratique volontariste ou assistentialiste crée de sérieux biais qui pourraient rendre difficile ou empêcher le processus d'acquisition de l'autonomie par le groupe social.

Quelques critères initiaux sont fondamentaux pour sélectionner les demandes et définir les procédés de travail :

a) La demande d'incubation doit être une initiative du groupe social bénéficiaire lui-même. L'adhésion doit être libre et volontaire et non induite par des acteurs sociaux extérieurs au groupe. Ce principe n'empêche pas l'existence de soutiens, échanges, partenariats et conventions avec d'autres mouvements sociaux, institutions publiques, religieuses et privées intéressées dans la proposition de formation et de développement de Réseaux de Coopération ;

b) Répondre à la demande d'un groupe social, avec la médiation d'une ou plusieurs institutions de soutien, syndicats de travailleurs, préfectures et autres, à travers des conventions avec la pépinière. Vérifier que le projet présenté prend en compte l'autonomisation du groupe bénéficiaire ;

c) Le groupe social bénéficiaire doit être constitué en priorité de personnes pauvres, chômeurs(euses) de longue durée, travailleurs précaires, intérimaires, itinérants et de personnes ayant des difficultés d'insertion

sur le marché formel du travail. (Et quand est mis en évidence le potentiel de développement d'entreprises d'économie solidaire dans la perspective de l'autogestion).

d) Les procédés initiaux qui ne peuvent être différés ni bureaucratisés sont les suivants : d1) chaque fois qu'il est possible, recevoir par écrit la proposition d'accompagnement ou d'incubation ; d2) la demande doit être discutée au sein du collectif de la pépinière ; d3) ensuite, la demande doit être débattue avec un (des) représentant(s) du groupe social intéressé ; d4) une visite du collectif de la pépinière sur le lieu de travail ou d'habitation pour un premier contact avec le groupe et l'application d'un questionnaire ; d5) Evaluation de l'acceptation de la demande, en réunion et par le collectif de la pépinière.

e) La pépinière établit un processus de construction par le dialogue avec les travailleurs directement impliqués dans le processus de création et de développement de chaque entreprise solidaire. La pépinière doit à la fois se mettre à la place du groupe et rendre compréhensibles les principes de l'économie solidaire pour les travailleurs.

De fait, il faut bien comprendre, quand nous parlons de méthodologie d'incubation, nous traitons d'un thème dont le processus est complexe et qui mêle des relations interpersonnelles dont l'interaction est fondamentale à quatre niveaux : a) celui des relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe de la pépinière, formée d'enseignants, de techniciens, d'étudiants de divers domaines du savoir qui travaillent de façon transdisciplinaire; b) des relations interpersonnelles entre les travailleurs du groupe qui veut organiser une EES ; c) des relations interpersonnelles entre les groupes de travailleurs en formation initiale avec les groupes de travailleurs qui ont leur EES déjà en fonctionnement; d) des relations interpersonnelles entre l'équipe de la pépinière et les groupes accompagnés.

Concernant ce quatrième niveau, peut-être le plus complexe et pour une action de coopération il faut permettre l'interaction entre le savoir de l'université et le savoir qu'apportent individuellement les travailleurs à l'intérieur de chaque groupe. Il serait naïf d'imaginer que l'équipe de la pépinière ne dispose pas d'un pouvoir énorme en terme d'influence sur le groupe accompagné ; toutefois, il est de la plus haute importance de chercher à construire l'union entre le savoir académique et le savoir populaire dans une tentative de transformation de la pratique quotidienne, en mettant en relation les activités d'enseignement, de recherche et celles d'extension universitaire.

Malgré tous les efforts, et malgré l'ouverture de divers pôles de soutien et de formation, il faut reconnaître qu'aujourd'hui encore, le rythme de croissance de l'exclusion sociale continue de s'accélérer et est devenu supérieur au rythme de l'insertion sociale.

Les valeurs de l'économie solidaire sont distinctes des valeurs prédominantes de l'économie capitaliste et sont les suivantes : l'autonomie, la démocratie, la fraternité, l'égalité et la solidarité. Ici, la rationalité technique doit être au service de la rationalité sociale, fondée sur la coopération. Le travail est l'élément central. Le maintien de chaque poste de travail est prioritaire aux buts lucratifs. L'accumulation doit être subordonnée à la réalisation des obligations définies par le collectif des travailleurs.

Une phase importante du processus d'incubation d'une EES est la mise à plat d'une part, de l'ensemble des connaissances de chaque individu – ses connaissances formelles, celles acquises par la pratique du travail et ses potentialités professionnelles – et d'autre part, de la culture du groupe social, par laquelle on cherche à contribuer au développement de la cohésion sociale à travers la responsabilisation de chacun des individus pour le succès du projet collectif. Pour cela il est fondamental d'identifier et d'analyser la trajectoire sociale et professionnelle de chaque personne du groupe intéressé. Ce procédé est un élément stratégique pour la continuité des initiatives solidaires dans la perspective de l'autogestion.

L'autogestion nécessite une formation sur des questions d'ordre technique, administratif et commercial spécifiques à la branche d'activité de l'entreprise. Elle suppose aussi l'existence de nouvelles formes de

participation et de prise de décisions collective. D'autres défis concernent la formation à la culture d'autogestion du travailleur ainsi que la culture et l'histoire spécifique du groupe et passent par l'implication totale dans le travail. L'implication fait référence à des questions techniques dans le sens d'exécution d'une tâche, de la gestion de l'organisation et de la recherche pour le dépassement d'une forme autoritaire bureaucratique et préconçue.

Il est préférable que la recherche d'autogestion soit comprise comme un processus long et complexe qui articule le maintien sur le marché et la nécessité d'apprentissage et de développement permanent. L'apprentissage pour l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et le développement personnel de la citoyenneté.

En ce sens la formation doit être continue et intégrée aux dimensions administratives, techniques et politiques. Cette formation tient un rôle fondamental pour la réussite de cette stratégie. Cette formation doit se dérouler principalement au moyen d'ateliers d'apprentissage théorique et pratique qui s'articulent aux savoirs techniques de l'activité de l'entreprise. Bien évidemment, nous savons qu'il s'agit d'un grand défi pour le développement de l'économie solidaire. Ce point nécessite d'être approfondi dans la perspective de la polytechnie, bien que l'on considère nécessaire de respecter les particularités et les moyens de chaque pépinière.

Afin que le travailleur puisse avoir une vision intégrée et globale de l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise, Il nous semble important de (re) construire le concept de polytechnie et de le distinguer de celui de polyvalence - qui implique l'idée de multifonctionnalité. Quelques pistes existent déjà pour la (re) construction de ce concept. Savoir bien maîtriser une compétence technique et connaître, ou avoir au moins une notion des différents processus de travail liés aux contenus et méthodes de la production et de l'activité administrative, le tout lié aux principes et valeurs de l'économie solidaire, est fondamental pour la formation de la polytechnie des travailleurs associés.

En résumé, développer l'égalité des opportunités à travers la perspective de l'exécution d'une rotation des charges de l'entreprise, graduelle et non imposée, qui permette à chaque personne de passer un certain temps à chaque fonction, à chaque poste de travail ou à la direction, doit être traitée avec sérieux. Toutefois, cela ne marche pas pour une nouvelle entreprise. Cela nécessite préalablement la formation d'une culture organisationnelle. Il est possible de commencer par la rotation aux postes de travail de la production d'un produit déterminé. Ensuite, on introduit la rotation mais cette fois à la production d'un autre produit. Pendant ce temps, dans les services administratifs et commerciaux, peut être mis en place une rotation entre les occupants de ces charges. Il est important qu'il y ait une tolérance dans le processus d'apprentissage et que les travailleurs-associés les plus expérimentés développent leur capacité à enseigner et "transférer" leurs connaissances et compétences, aux plus jeunes, bien que nous sachions qu'il s'agit d'un échange. La participation des techniciens et des enseignants spécialistes de l'activité principale de l'entreprise est fondamentale, afin qu'ils enseignent et apprennent conjointement aux travailleurs associés.

Certains problèmes pratiques se présentent dans le déroulement quotidien des activités d'une pépinière universitaire. Nous en présentons deux parmi les plus importants : accomplir toutes les phases du processus d'incubation et des procédés méthodologiques pour l'incubation des EES.

a) Premièrement, il n'est pas toujours possible de mettre en pratique toutes les étapes ou phases du processus d'incubation. Il n'est pas rare de voir des rapports dont le temps nécessaire n'est pas garanti et où certaines étapes sont même supprimées. Cette suppression ou réduction du temps peut compromettre le futur de l'entreprise, laquelle prétend être autogérée.

b) Certaines pépinières peuvent adopter comme procédé méthodologique, une concentration de leurs pratiques sur le débat théorique de la relation historique capital et travail et sur l'importance de construire une alternative d'émancipation sociale des travailleurs à travers l'économie solidaire. D'autres, au contraire,

peuvent centrer leurs pratiques de forme pragmatique, simplement dans la gestion de la rente des produits et du soutien technique, toutefois en garantissant l'insertion effective des produits et services sur le marché. Nous pensons que ce serait un grave défaut que de devoir opter pour l'une ou l'autre de ces pratiques. En réalité, nous devons l'affronter comme l'un de nos plus grands défis. Nous devons travailler simultanément avec les deux procédés méthodologiques. Nous ne pouvons donner priorité à l'un au détriment de l'autre.

2. Objectifs d'une pépinière universitaire (10)

- a) Stimuler la formation d'entreprises d'économie solidaire – associations et coopératives populaires urbaines et rurales ainsi que d'entreprises autogérées- comme solution pour la création d'emploi, de rentes, de revenus et pour la réduction de l'exclusion sociale ;
- b) Produire, faire circuler et transférer les connaissances sur l'Economie Solidaire, de forme interdisciplinaire, la rendant accessible à la Société ;
- c) Former des formateurs – animateurs pour la diffusion et le développement de connaissances produites à l'université, qui visent la création d'un accompagnement aux entreprises solidaires ;
- d) Introduire dans les programmes institutionnels de l'université, de façon indissociable, au niveau de la recherche, de l'enseignement et de l'extension universitaire, les principes et objectifs de l'Economie Solidaire ;
- e) Soutenir techniquement, administrativement et politiquement, de façon continue et intégrée les groupes sociaux intéressés à la création et au renforcement des entreprises solidaires et à leur autonomie ;
- f) Stimuler la formation de Réseaux de Coopération dévolus au renforcement de l'Economie Solidaire ;
- g) Contribuer à la formation de pépinières universitaires grâce à la diffusion des principes de l'Economie Solidaire.

3. Processus d'incubation ou d'appui à une EES – association, coopérative ou entreprise autogérée urbaine ou rurale

3.1. Les compétences à développer pour toutes les personnes bénéficiaires

- 3.1.1.** Informations basiques sur l'importance de posséder des papiers. Eventuellement, un membre de l'équipe technique devra donner un accompagnement pour l'obtention de ces papiers.
- 3.1.2.** Registre des itinéraires personnels ainsi que des occupations (histoires de vie et parcours professionnel) de chaque personne pour mettre à plat le potentiel professionnel de chacun.
- 3.1.3.** Formation basique sur le monde de l'associatif, le monde du coopérativisme et de l'économie solidaire : historique, associatif, coopération et coopératisme, chômage, politiques publiques, outils de gestion, défis
- 3.1.4.** Notions sur la collecte des données et informations pour l'analyse de la filière de production et de la structure du marché (concurrence, fournisseurs, coûts, prix, échelle de production, degré de concentration, politiques publiques, mouvements sociaux, etc) ;
- 3.1.5.** Participation directe à la recherche de la construction de la viabilité par des visites et des débats avec d'autres mouvements sociaux et financeurs publics (analyse de la demande potentielle et de la demande

planifiée, à élaborer en concertation avec les mouvements sociaux et les politiques publiques) ;

3.1.6. Formation pour l'évaluation des alternatives et choix de l'activité principale de l'entreprise.

Comprendre l'importance des barrières à l'entrée sur certains marchés : technologiques, financières, formation, assistance technique, politiques publiques, etc.

3.1.7. Formation à la gestion des fonds de l'entreprise d'économie solidaire, équivalents et même élargie par rapport aux droits du travail (les travailleurs associés dans une coopérative, à partir de 1994, n'ont plus les droits du travail);

3.1.8. Compréhension et participation directe à l'élaboration du statut et du règlement intérieur, lesquels sont des documents politiques et non bureaucratiques qui prennent en compte les droits et les devoirs de chaque travailleurs associés ;

3.1.9. Notions sur la planification stratégique, le budget, accompagnement mensuel de la production ou du service réalisé, élaboration de rapports, définition et approbation des projets ; suivi mensuel de la production ou du service proposé.

3.1.10. Formation théorique, ateliers et appui technique à l'organisation de l'espace physique, du processus de production et des conditions de travail.

3.1.11. Qualification à une tâche de travail spécifique et notions sur les autres postes de travail (perspectives de la polytechnie ;

3.1.12. Ateliers sur le travail collectif et sur le travail autogéré;

3.1.13. Discussion et accompagnement à l'élaboration du logo, des dossiers, des dépliant, des cartes de visites, de la page Web ainsi que des notions de marketing stratégique.

3.1.14. Participation à des événements pour l'obtention des contacts et établissement des échanges divers (économiques, sociaux, politiques, culturels) ;

3.1.15. Comprendre l'importance des politiques publiques, du moins à travers six niveaux : a) Appui à la formation d'entreprises solidaires durables dans la perspective de l'autogestion ; b) Changement de la législation sur les licences publiques afin d'éliminer les barrières à la participation des EES c) Modifications de la législation sur les dettes d'anciens propriétaires d'entreprises qui ont fait faillite et qui sont devenues autogérées par les anciens salariés ; d) Des institutions publiques seraient en demande des services de ces entreprises e) Offre de crédits avec de meilleures conditions pour l'investissement et l'entretien (frais d'entretiens); f) assumer la responsabilité, du moins partielle, de la construction des districts d'économie solidaire et des centrales d'achats tournées vers l'incitation à la formation de chaînes de production stratégiques pour le développement local et régional.

3.2. Phases du processus d'incubation d'une association, d'une coopérative ou d'une entreprise autogérée urbaine ou rural

Les phases ne se suivent pas nécessairement dans l'ordre présenté ci-dessous, mais peuvent se dérouler en parallèle, puisqu'elle dépendent de la dynamique organisationnelle interne à chaque groupe social bénéficiaire.

3.2.1. Premiers contacts avec le groupe social bénéficiaire

Près de trois à cinq visites de deux heures chacune. Réunions en cercle avec une dynamique de groupe et des conférences. Réunion de présentation : du groupe, des formateurs – animateurs, du travail de la pépinière et des raisons des personnes intéressées assistant à la rencontre. Ces réunions de travail ont lieu après la validation de la proposition du collectif de la pépinière et après la formation de l'équipe technique chargée d'accompagner ce groupe social bénéficiaire.

Dans les premières réunions on observe de façon naturelle, une forte rotation des personnes. Certaines pensent que dès ces premières réunions vont être solutionnés les problèmes de chômage, de création d'emploi et de revenu. Ainsi, l'équipe doit préciser dès la première réunion, qu'il s'agit d'un processus long et

complexe. La pépinière ne doit pas être prise pour un “marché aux emplois”.

Dans les diverses réunions de cercle et d’ateliers, la stratégie est de faire prendre conscience au groupe et aux formateurs – animateurs des thèmes actuels comme: les causes du chômage, de l’exclusion sociale et du manque de citoyenneté.

Peuvent être utilisés des éléments de la vie courante, principalement les informations des médias. Il est fondamental que chaque personne comprenne qu’elle n’est pas coupable si elle ou d’autres sont sans emploi. Expliquer quelles sont les diverses causes du chômage: décisions entrepreneuriales, décisions des politiques publiques.

Dans les réunions suivantes, doivent être présentés des exemples d’alternatives pour la création d’emploi et de revenu. Montrer avec des exemples, que dans beaucoup de régions du pays, à la campagne comme en ville, des personnes s’organisent en associations, coopératives et en entreprises autogérées.

Il est important que les personnes réalisent un petit questionnaire sur le chômage et qu’ils s’entretiennent avec d’autres personnes sur ce genre de questions : Cet employé a-t-il ses droits garantis ? S’il est sans emploi, en connaît-il les causes ? Qu’est-ce qui devrait être fait pour diminuer ou en finir avec le chômage ? Chaque personne donne ses réponses pendant la réunion et l’une des personnes de la pépinière retranscrit au tableau les résultats de la recherche de chacun. La synthèse de ces travaux met en valeur le fait qu’ils ne soient pas responsables de leur chômage. Ceci est très important dans le développement de l’auto-estime de chacune des personnes.

3.2.2. Formation du groupe social bénéficiaire

Vérification du contexte de la formation du groupe, avec les caractéristiques suivantes : Existence de relations de compagnonnage et de voisinage. Identifier si ces personnes travaillaient déjà ensemble ainsi que les itinéraires professionnels, sociaux et les potentialités professionnelles de chacun. Identifier les affinités, les identités différentes, les objectifs communs et la possibilité que ceux-ci deviennent un projet collectif. Problématiser la question de savoir si une entreprise d’économie solidaire peut se présenter comme une alternative concrète à la réduction de la précarité des relations de travail, des conditions de travail et de vie. Mise en discussion des motifs qui ont poussé chacune des personnes à participer au groupe.

Il est fondamental que l’équipe de la pépinière comprenne que, dans cette phase, l’objectif est de vérifier le degré de maturité, d’union et de conviction du groupe social par rapport à sa formation à son apprentissage. L’observation dans cette phase se limite à identifier le degré d’entraide de chaque personne, de sa motivation à participer aux processus décisionnels et dans l’exécution des décisions, au-delà de sa présence aux réunions, conférences et formations.

3.2.3. Compréhension du travail associatif en comparaison avec le travail salarié

Qu’est-ce que le travail ? Qu’est-ce que le processus du travail et de l’organisation du travail ? Evolutions historiques et impacts sur le monde du travail.

Particularités et différences entre la coopération en entreprise capitaliste et en entreprise d’économie solidaire.

Débattre des questions de la hiérarchie et de l’individualisme.

Débattre de comment devrait être l’organisation du travail.

Débattre de comment devrait être la santé du travailleur.

Débattre sur comment et pourquoi chaque travailleur associé- et le groupe doivent coopérer. Débattre sur comment l'entreprise d'économie solidaire doit arriver sur le marché.

Débattre de la situation de chaque travailleur associé. Discussion sur les fonctions spécifiques de chaque travailleur et de celles de l'administration. L'importance de la démocratie interne. Rappeler l'importance de la polytechnie pour la formation au niveau des fonctions et non au niveau des postes de travail. Débattre de l'importance de la rotation des charges, à la production, à l'administration financière et commerciale et à la direction. Débattre de la pertinence de la polytechnie pour le collectif, si c'est affirmatif, discuter des difficultés, des critères et des procédés pour travailler dans cette perspective. Quelles seraient les principaux bénéfices de l'introduction de la polytechnie.

3.2.4. Évaluation des alternatives et choix de l'activité principale de l'entreprise

Outils pédagogiques : Recherche avec des données déjà publiées, indicateurs, repérage des entreprises concurrentes et fournisseurs, analyse des chaînes et filières de production, des structures concurrentielles sur le marché, valeur de l'investissement initial et capitaux. Il est important d'utiliser les dynamiques de groupe pour mettre à plat les compétences individuelles et celles du groupe, vérifier la compréhension des différences entre le travail individuel et le travail collectif, identifier les futurs leaders, ainsi en terme d'initiative, de créativité, d'objectivité et de simplicité dans la résolution de problèmes. Enfin, identifier les attentes de chaque membre du groupe.

On doit prendre en considération la possibilité d'avoir plus d'une alternative à analyser. Caractérisation de la structure et de la dynamique du marché local et du marché régional pour chaque alternative.

Analyse des marchés potentiels qui présentent des alternatives novatrices, diversifiées, différenciées, à valeur ajoutée pour les produits et services, stratégiques pour le développement de la ville et de la région - en identifiant les points forts et les points faibles de chaque alternative.

Vérification des motivations et des potentialités professionnels de chaque personne et du groupe par rapport à une activité économique déterminée. Caractérisation des vocations personnelles, des motivations, des expériences professionnelles, et mise en place d'activités potentielles pour le groupe avec les nouvelles opportunités et potentialité de formation de réseaux d'entreprises d'économie solidaire.

Il est important de vérifier la disponibilité de ressources financières pour l'investissement initial dans chaque alternative. Discussions entre le groupe et l'équipe de la pépinière sur l'analyse des points positifs et des points négatifs dans le choix des alternatives.

Rechercher comment peuvent être obtenus les ressources et les infrastructures nécessaires à l'élaboration d'un projet. Il est important de trouver des partenariats et des donations dans la perspective de la viabilité de l'entreprise. Rechercher les fonds de financement et les lignes de crédit des politiques publiques ou des institutions d'appui.

Le choix d'une alternative économique doit prendre en compte un ensemble d'éléments. Les compétences individuelles et celles du groupe, les espaces et marchés potentiels, l'investissement initial et capitaux, le potentiel pour la construction d'une viabilité à travers la planification de la demande, l'existence de politiques publiques qui garantissent un revenu minimum pendant la formation du travailleur (six à douze mois); Possibilités d'insertion rapide dans le marché local, régional et international (commerce équitable, éthique et solidaire), pour que soit garanti un revenu le plus rapidement possible.

3.2.5. Formation technique

Outils pédagogiques : Conférences, réunions de cercle, ateliers de travail spécifiques pour chaque étape du processus productif à travers la simulation de procédés. Visites d'entreprises d'économie solidaires, similaires de préférence.

Présenter les caractéristiques techniques du fonctionnement de l'activité: équipements, processus productif, équipements de protection de la santé du travailleur. Si possible, consulter une bibliographie technique. L'objectif est que tous les travailleurs associés comprennent chaque étape du travail en terme théorique et pratique.

Utilisation d'informations et des documents techniques sur tous les procédés du travail dans la production ou la prestation de services. Présenter les aspects normatifs et la législation en vigueur.

Sensibiliser sur l'importance de connaître d'autres organisations qui pratiquent déjà des activités similaires, et d'avoir une vision critique de l'organisation du travail et de la démocratie interne, entre autres.

3.2.6. Formation administrative

Outils pédagogiques : réunions en cercle, ateliers de travail, visites et recherche. Utilisation de matériaux didactiques.

Discussions sur le processus de construction de l'autogestion : transparence, engagement effectif, démocratie interne, décisions en assemblées et implantation, évaluation et redéfinition des stratégies.

Débats sur les questions de démocratie et de démocratisation : Engagement formel et engagement effectif, distribution des surplus; opportunités pour que tous puissent assumer une quelconque charge de l'entreprise, délégation d'autorité, limites de l'autonomie décisionnelle des dirigeants, gestion des fonds, éventuelles contractualisations de travailleurs salariés, contributions pour les mouvements sociaux, entre autres.

A propos de l'administration d'une entreprise coopérative. Discussions sur le rôle de la direction, du conseil fiscal et du conseil d'éthique, discussion sur les droits et les devoirs de l'équipe administrative et des autres coopérateurs. Transparence des informations, par exemple, combien gagne chaque associé par mois. Les informations seront affichées, et dans le cas de divergences, le sujet sera traité en réunion ou en assemblée, mais pas entre deux portes. Discussion sur les fonds obligatoires et les fonds équivalents et élargies par rapport aux droits des travailleurs.

A propos de la planification et du contrôle de la production et des services, montrer quelles sont les informations nécessaires à travers l'utilisation de plannings simples et compréhensibles. Ainsi, stimuler la connaissance des procédés de production et de travail, et l'utilisation de technologies alternatives. Démystifier les difficultés de la compréhension des mécanismes de gestion.

Proportionner la bonne compréhension du processus de formation des prix à partir du prix du marché et des coûts de production pour chaque produit. Il est important de procéder à l'analyse de chaque contrat afin de prendre en compte les suggestions de la clientèle pour l'amélioration de la qualité des produits et des services..

Quant à l'organisation comptable et financière, il peut être utilisé un journal pour comptabiliser les débits et les crédits ainsi que les résultats mensuels. A partir de l'analyse des résultats du mois, stimuler une planification financière à partir de la création de fonds pour l'expansion de l'entreprise. Il est important d'apprendre, avec l'expérience d'autres travailleurs associés pour présenter le quotidien d'une EES charges,

impôts à payer, concurrence, etc.

A propos de la planification stratégique et opérationnelle, il est recommandé l'élaboration d'un plan de planification stratégique afin d'appuyer le planning opérationnel du groupe. L'objectif est de stimuler le groupe social bénéficiaire à apprendre à planifier les actions, prévues dans la planification générale. Cet outil peut contribuer à renforcer la présence de l'entreprise sur le marché.. Pour cela, il est important d'apprendre à gérer, avaliser et redéfinir les stratégies.

Expliquer quelles sont les stratégies de présence sur le marché. En quoi sont importants, le marketing, la commercialisation, et la logistique de transports ? Quels seront les procédés adoptés par rapport aux clients et fournisseurs effectifs ou potentiels ?

A propos de la gestion de la qualité. Il faut développer un accompagnement technique sur les paramètres de qualité des fournisseurs de chaque matière première, sur la qualité des procédés de production et sur celle de chaque produit développé par l'entreprise.

3.2.7. Elaboration du Statut et du règlement intérieur

Outils pédagogiques : Réunions de discussion en cercle, recherches sur la législation spécifique et appui juridique.

Cela commence par une présentation des caractéristiques et des fonctions liées au statut spécifique de ce type d'entreprise. Il se fait une lecture critique d'un statut- modèle pour une association, une coopérative ou d'une entreprise autogérée soulignant les droits et les devoirs de chaque travailleur associé et de chaque membre de la direction, du conseil fiscal, du conseil d'éthique, ainsi que les fonctions des différentes assemblées, de la constitution de fonds obligatoires et non obligatoires, de la division des excédents, de la constitution et de la division du capital social.

Il est important d'appuyer le groupe dans les discussions portantes sur les points délicats de l'écriture des statuts. Par exemple, relations de parenté, rotation des charges, investissement initial, capitaux et fonds de financement, formes d'entrée et de sortie d'un associé dans l'entreprise, droits et devoirs de chaque associé, limite du capital social pour chaque associé, politique pour avoir un associé libéré pour le travail à l'extérieur – représentant et militant - et méthode de rémunération, entre autres sujets.

Toujours vérifier que les clauses respectent les principes et les valeurs de l'économie solidaire.

Après l'élaboration d'un premier jet des statuts, consulter un avocat pour une appréciation juridique. Les points non pertinents seront modifiés, et la nouvelle version sera évaluée par le collectif intéressé par la création de l'entreprise, présentée pour approbation à l'assemblée Générale des membres fondateurs.

3.2.8. Légalisation de l'entreprise

Prise en compte des documents nécessaires pour la légalisation de l'entreprise et pour l'accompagnement afin que chaque personne du groupe puisse rapidement mettre en fonctionnement l'EES. Retrait des documents nécessaires à la légalisation de l'entreprise et accompagnement afin que chaque personne du groupe puisse prendre des mesures rapidement.

Réalisation d'une assemblée fondatrice avec un quorum minimum exigé, Approbation du statut, élections de la direction et des conseils avec ses charges respectives, ainsi que de l'élaboration d'un acte de fondation.

Paiement des taxes et envoi des documents aux organes compétents. Dans le cas d'une coopérative, à la

Chambre de Commerce, aux impôts fédéraux, préfecture municipale, postes fiscaux, etc. Il faut annexer les documents nécessaires de chaque intégrant du groupe, l'acte de fondation ainsi que le statut pour l'obtention auprès du Cadastre National de Personne Juridique (CNPJ), Brevêt de fonctionnement, inscription nationale.

Il est facultatif mais recommandé d'élaborer un règlement intérieur qui doit être en accord avec les nécessités spécifiques à l'organisation du travail, principalement à propos des attributions de responsabilités individuelles.

3.2.9. Appui à l'introduction d'une entreprise d'économie solidaire sur le marché, conquête de l'autonomie, et fin du processus de pépinière.

Appui à l'introduction de produits et services sur le marché à travers la mise en place d'un marketing stratégique.

Recherche de composition et d'intégration avec d'autres entreprises d'économie solidaire pour la formation de réseaux de coopération.

Appui au développement des activités internes cherchant à promouvoir la démocratie interne dans la perspective de l'autogestion.

Evaluation du degré d'autonomie du groupe.

Conquête de l'autonomie par le groupe.

Fin du processus de pépinière.

Bibliographie

CULTI, M.N. Reflexões sobre incubagem de empreendimentos coletivos e seus limites. Texto apresentado na Primeira Conferência Nacional de Economia Solidária da REDE UNITRABALHO, São Paulo, mimeo, dezembro de 2002.

EID, F. Sobre concepção de incubadora universitária de empreendimentos de economia solidária da UNITRABALHO e sobre metodologia de incubação. Texto apresentado na Primeira Conferência Nacional de Economia Solidária da REDE UNITRABALHO, São Paulo, mimeo, dezembro de 2002.

EID, F., GALLO, A. R. Metodologia de Incubação e desafios para o cooperativismo popular: uma análise sobre o trabalho da Incubadora de Cooperativas Populares da UFSCar, Seminário de Metodologia de Projetos de Extensão - SEMPE, Universidade Federal de São Carlos, 2001.

FRANÇA, B., EID, F., MAZZEU, F., LORENZETTI, J., GAIGER, L.I., NICOLETTI, S. Programa de Economia Solidária da Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (UNITRABALHO). Revista Proposta, Editora FASE Nacional, Rio de Janeiro, número 97, junho/agosto de 2003.

MELO NETO, J.F. de Extensão universitária como trabalho social útil. Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Educação João Pessoa, mimeo, 2002.

UNITRABALHO. Relatório Final da Primeira Conferência Nacional de Economia Solidária da REDE UNITRABALHO, São Paulo, mimeo, dezembro de 2002.

Appendice

I. Questions discutées durant les séminaires des Régions Nord et Nordeste (Novembre 2002) et durant la Première Conférence Nationale d'Économie Solidaire de UNITRABALHO (Décembre 2002)

1. Quelles sont les étapes principales du processus de pépinière ? Comment sont-elles mises en relation ?
2. Comment travailler avec une méthodologie de pépinière d'une EES qui comprend des éléments de diversité, parmi lesquels: urbain et rural, nature des entreprises, attentes des personnes intéressées, spécificité de l'économie et de la structure du pouvoir local, itinéraires personnels et professionnels différents ?
3. Comment doit être traitée la question de l'interdisciplinarité dans les travaux du noyau local, et au sein de la pépinière de l'université ?
4. Est-ce que vous voyez des différences de conception entre ce que serait une politique d'économie solidaire et une politique sociale basée sur des actions de charité et d'assistance ? Si oui, lesquelles ?
5. Quels sont les éléments communs et les différences dans l'organisation du travail entre une entreprise capitaliste et une entreprise d'économie solidaire (EES) ?
6. En quoi une EES se différencie-t-elle d'une entreprise capitaliste ?
7. Par quel moyen, les EES incorporent-ils la question de développement durable ? Dans quelle mesure ?
8. Quels sont les principaux défis pour la consolidation d'une Economie Solidaire au Brésil ?
9. Quelle relation y a-t-il entre le mouvement entrepreneurial de création d'entreprises qui transparaît dans le discours officiel et la création d'une EES ?
10. Quels éléments doivent être pris en compte durant le processus de formation et d'agrandissement d'une EES pour que soit garanti un équilibre entre les dimensions économiques, sociales et humaines ?
11. Qu'est-ce qui est nécessaire pour la viabilité d'une EES ?
12. Dans le processus de construction de viabilité d'une EES, quel est le rôle des partenariats, entre EES, entre elles et les entreprises capitalistes, avec les autres mouvements sociaux, les ONGs et les pouvoirs publics ?
13. Quelle doit être la relation d'une EES avec le marché ?
14. Une EES sera-t-elle viable sur le marché traditionnel des entreprises capitalistes ? Si oui, de quelle manière ? Si non, pourquoi ?
15. Est-il possible, à partir de la viabilité d'une EES de construire un marché alternatif pour l'EES ?
16. Comment articuler la formation d'une EES avec les politiques publiques, au niveau municipal, étatique et fédéral ?

Notes :

- (1) : Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). / [Revenir au texte](#)
- (2) : Universidade Estadual Paulista (UNESP e Directeur Exécutif de Unitrabalho). / [Revenir au texte](#)
- (3) : Universidade Federal Fluminense (UFF). / [Revenir au texte](#)
- (4) : Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) / [Revenir au texte](#)
- (5) : Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). / [Revenir au texte](#)
- (6) : Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) / [Revenir au texte](#)
- (7) : *Extensão universitária* : Il s'agit d'activités développées avec la communauté extérieure à la communauté universitaire. L'extension universitaire peut prendre la forme de bureau de consultants, d'accompagnement technique, d'activités ponctuelles ou encore de partenariats avec d'autres universités, institutions publiques, mouvements sociaux, entreprises traditionnelles et plus récemment avec des entreprises d'économie solidaire. / [Revenir au texte](#)
- (8) : Comme procédé initial, on conseille de réaliser un ou plusieurs séminaires avec les enseignants intéressés par la thématique : transformation du monde du travail et alternatives pour la création de travail et de revenu. Identifier les enseignants et chercheurs (euses) intéressés (ées) pour approfondir le débat. De la part de la pépinière, il y a une forte demande d'enseignant de domaines variés de connaissance qui travaillent de manière transdisciplinaire et avec l'extension universitaire qu'il faut articuler avec la recherche et l'enseignement (maîtrise, DEA, DEES, doctorat). La participation des étudiants doctorants et post-doctorants, chaque fois qu'elle est possible, avec des bourses de recherche de projet et d'extension doit être stimulée. Il est important d'évaluer si, pour les travaux quotidiens de la pépinière, il est nécessaire d'employer au moins un(e) technicien(e) au profil d'éducateur populaire et qui a déjà agité pour l'accompagnement de mouvements sociaux. / [Revenir au texte](#)
- (9) : Il faut rester attentif à ce procédé afin que l'EES ne s'en contente pas ni n'arrête de chercher de nouveaux contrats et clients. / [Revenir au texte](#)
- (10) : Texte adapté du dossier et du site de la Pépinière Régionale de Coopératives Populaires de l'Université Fédérale de São Carlos (référence: août 2001) / [Revenir au texte](#)

11-12-2003 23:Dec

