

**Social and solidarity-based economy: new territorial practices and dynamics**

- Multidisciplinary approaches -

Institut d'économie et de Management de Nantes-IAE (IEMN-IAE)

29-30 september 2008

**ATELIER**

*Nouvelles références et nouveaux chantiers pour l'économie sociale et solidaire:  
regards internationaux*

COMMENT DEVENIR GRAND EN RESTANT PETIT ?

Stratégies de réseaux de la Coopération sociale de Ravenne

Andrea Bassi<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Professeur de "Sociologie Generale", de "Sociologie Economique" et de "Sociologie des organisations sans but Lucratif" à l'Università di Bologna – Facoltà di Economia – Antenne de Forlì. [andrea.bassi7@unibo.it](mailto:andrea.bassi7@unibo.it)

## COME DIVENTARE GRANDI RIMANENDO PICCOLI Strategie di networking della Cooperazione Sociale ravennate

### Abstract

In numerosi paesi dell'Unione Europea, in questi ultimi anni, si assiste ad un processo di ridisegno (riforma) dei sistemi di *welfare* improntato da linee politiche che incentivano il passaggio da sistemi di finanziamento orientati al sostegno dell'*offerta* (gare di appalto, convenzionamento, ecc.) a sistemi volti al sostegno della *domanda* (buoni servizio, *vouchers*, accreditamento). All'interno di questi sistemi integrati di erogazione delle prestazioni (sanità, formazione professionale, servizi sociali, servizi educativi, ecc.) il ruolo assunto o assegnato alle imprese sociali, in qualità di fornitori dei servizi di *caring*, varia grandemente da una funzione "ancillare", ad una "complementare" ad una "sussidiaria".

Il presente articolo analizza la rete delle cooperative sociali attive nella Provincia di Ravenna e in particolare affronta la tematica delle "strategie di *networking*" da esse sperimentate, al fine di fronteggiare le sfide crescenti che il "mercato" dei servizi sociali locali, caratterizzato da una sempre maggiore competizione, pone loro. Vengono illustrate quattro strategie: 1) Livello politico (di lobbying), 2) Livello identitario (di advocacy); 3) Livello operativo-gestionale; 4) Livello strategico (per tipologia).

La cooperazione sociale ravennate pare aver individuato nel "Consorzio" la figura societaria e lo strumento operativo più adeguato per usufruire dei benefici derivanti dalle "economie di scala" mantenendo una struttura reticolare di base costituita da una pluralità di imprese di dimensioni piccole o medio-piccole.

### HOW TO BECAME BIG REMAINING SMALL Networking strategies of social cooperatives in Ravenna

In the last ten years many European Countries are facing a process of Reform of welfare systems following political lines which promote schemes of financing and services delivering moving from supply-side support (contracting-out) to a demand-side support (vouchers).

In the context of these integrated systems of welfare services (health, social services, training, job insertion, education) the role assumed by the social enterprises (not for profit or third sector organizations), as services suppliers, vary largely from a secondary function to a complementary one and to a subsidiary one.

The aim of this article is to analyse the network of "social cooperatives" which operate in the Province of Ravenna, and it investigates, particularly, the networking strategies adopted by them in order to face the growing challenges that the "market" of the local social services put on them. Market which is characterized by an increasing competition.

Four different strategies are considered: a) political level (lobbying); b) identity level (advocacy); c) operational-managerial level; d) strategic level (by cooperative typology).

The social cooperatives of Ravenna seem to represent a model of success. Indeed the juridical form of Consortium that they choose as operational tool allows them to benefit of the "economy of scale" and at the same time to maintain a networking structure formed by a plurality of small and medium size enterprises.

## COMMENT GROSSIR EN RESTANT PETIT ? Stratégies des réseaux de la coopération sociale à Ravenne

Dans des nombreux pays de l'Europe, en ces dernières années, on va assister à un processus de réforme des systèmes de welfare caractérisés par des lignes politiques qui encouragent le passage des systèmes de financement fondés sur le soutien de l'offre (adjudication, contrat d'entreprise) vers des systèmes fondés sur le support de la demande (vouchers).

Dans ces systèmes intégrées d'allocation (fourniture) de prestations (santé, services sociaux, formation, services éducatives, insertion au travail) le rôle qui jouent les entreprises sociales change grandement d'une fonction ancillaire à une complémentaire jusqu'à une subsidiaire.

L'objet de cet article est celui d'analyser le réseau des coopératives sociales actives dans le territoire de la Province de Ravenne. Il approfondit, en particulier, les stratégies de réseau mises en place pour faire face aux défis croissantes que le marché des services sociaux locaux présentent puisque il est caractérisé par une concurrence accentuée.

On va illustrer quatre stratégies: a) niveau politique; b) niveau identitaire, c) niveau gestionnaire, d) niveau stratégique.

La coopération sociale de Ravenne est un cas de succès en ayant trouvé la forme juridique du consortium comme le dispositif opératif qui donne les bénéfices de l'économie d'échelle et au même temps qui permet de maintenir une structure à réseau constituée par une pluralité des entreprises des dimensions petites ou moyennes.

## PLAN

Introduction	p. 3
1. La coopération sociale en Italie : une vue d'ensemble	p. 4
2. La coopération sociale à Ravenne : la force tranquille	p. 11
3. Les stratégies de réseaux de la coopération sociale à Ravenne	p. 16
3.1 Niveau politique	
3.2 Niveau identitaire	
3.3 Niveau opérationnel	
3.4 Niveau stratégique (par typologie)	
3.5 Quelques réflexions en synthèse	
4. Questions ouvertes et perspectives	p. 25
Bibliographie	p. 35

## Introduction

Dans de nombreux pays de l'Union européenne, dans ces dernières années, on assiste à un processus de réforme des systèmes de *Welfare* fondés sur des orientations politiques qui incitent au passage de systèmes de financement orienté vers le soutien de l'offre (adjudication, conventionnement,...) vers des systèmes orientés vers le soutien de la demande (chéquiers services, *vouchers*, accréditation...).

A l'intérieur de ces systèmes intégrés de distribution des prestations (santé, formation professionnelles, services sociaux, éducation,...), le rôle assumé ou assigné aux organisations du **tiers secteur** en qualité d'offres de service de *care*, varie grandement d'une fonction "ancillaire" à une fonction "complémentaire" ou encore "subsidaire" (Bassi, Colozzi, 2003).

Les processus de réforme des systèmes de *Welfare* au plan local, auront un impact important sur le rôle et les fonctions des organisations de l'économie sociale et solidaire, et en particulier vont stimuler le développement des entreprises sociales (Defourny J. Nyssens M., 2007) dans l'offre de services sociaux

En Italie, nous sommes confrontés à un processus d'application de la Loi 328/2000 instituant le *Sistema integrato di servizi socio-assistenziali* (*système intégré de services d'assistance sociale*) qui se ressent de l'absence d'un cadre d'orientation unitaire au niveau national du en premier lieu à la non caractérisation du "niveau minimum des services d'aide sociale". Un tel contexte normatif favorise l'élaboration de modèles d'organisation de services sociaux (dans les trois dimensions : institutionnelle, gestionnaire et opérationnelle) différenciés au niveau régional, voire même au niveau intercantonal ou cantonal, relativement aux orientations politiques dominantes et à l'histoire de la construction des services à la personne dans les différents territoires italiens.

Dans ce cadre, les **coopératives sociales**, depuis toujours partenaires privilégiées de l'administration publique dans la fourniture de services d'aide sociale, de santé, d'éducation ou d'insertion par le travail des personnes en difficultés, prennent des configurations diversifiées relativement au contexte institutionnel et normatif de la région dans laquelle elles interviennent.

Cet article cherche à analyser les réseaux des coopératives sociales dans la Province de Ravenne et en particulier les "stratégies de networking" (Wei-Skillern J., Marciano S., 2008 ; Wei-Skillern J., Battle Anderson B., 2003) développées pour affronter le défi du développement du "marché" des services sociaux locaux et le développement de la concurrence qui l'accompagne. La coopération sociale dans la région de Ravenne, a fait du consortium (Carbognin M., 1999), un modèle de sociétariat et un instrument opérationnel adaptés pour tirer profit des économies d'échelle en

maintenant une organisation réticulaire de base fondée sur une pluralité d'entreprises de petite ou moyenne dimension.

## 1. La coopération sociale en Italie : une vue d'ensemble

Le mouvement de *la coopération de solidarité sociale* existe maintenant en Italie depuis plus de 30 ans? C'est en effet dans la seconde moitié des années 70 que sont apparues des formes d'entreprises très innovantes, constituées pour partie par des associés bénévoles (qui assurent les fonctions du management) et pour partie par des associés travailleurs constitués de personnes en difficulté. Ces initiatives entrepreneuriales hybrides ont d'abord adopté une pluralité de formes juridiques (et notamment le statut associatif) avant de s'orienter vers le statut de société de capital et plus particulièrement vers celui de société coopérative à responsabilité limitée. Ces initiatives se sont développées et le modèle entrepreneurial s'est révélé performant, conduisant ainsi à sa diffusion dans le courant des années 80. On est ainsi passé d'une diffusion limitée aux régions d'origine telles que la Lombardie, le Haut Adige et la Vénétie, vers les régions périphériques telles que l'Emilie Romagne, La Toscane, Les Marches, l'Ombrie et le Lazio, et plus largement à l'ensemble du pays, y compris les régions du sud qui encore aujourd'hui montrent une présence insuffisante des coopératives d'insertion par le travail, dites coopératives de type B.

Les coopératives sociales sont des entreprises, qui à la différence des entreprises à finalité lucrative, naissent dans l'objectif de poursuivre l'intérêt général de la communauté. La définition de la "coopérative sociale" est posée dans la loi 381/1991 qui caractérise le secteur. Dans l'article 1, les coopératives sociales sont définies comme des *entreprises*, donc à forme juridique privée, qui naissent avec l'objectif de "poursuivre l'intérêt général de la communauté, la promotion des hommes et des femmes et la l'intégration sociale des citoyens" à travers la gestion de services socio-sanitaires et éducatifs et la prise en charge d'activités diverses –agriculture, industrie, commerce ou services- dans l'objectif d'insertion des personnes en difficulté.

Les coopératives sociales sont une innovation relativement à la forme coopérative traditionnelle. Cette dernière (de consommation, de travail,...) est une société de mutualisation qui naît pour satisfaire les besoins de ses sociétaires, leur offrant des biens et services ou des opportunités de travail à des conditions plus avantageuses que celles offertes par le marché. Les coopératives sociales, à l'inverse, naissent dans l'objectif de satisfaire des besoins que ne coincident pas exclusivement avec ceux des sociétaires, mais avec ceux plus larges de la communauté locale et des besoins collectifs (*finalité solidaire*).

On distingue deux types de coopératives sociales :

- les coopératives sociales de type A pour la gestion des services sociaux, de santé ou éducatifs
- les coopératives sociales de type B, pour les activités productives en lien avec l'insertion par le travail de personnes rencontrant des difficultés physiques ou mentales<sup>2</sup>.

Les coopératives sociales de **type A** prennent en charge l'aide à domicile des personnes âgées, des malades ou des personnes rencontrant des difficultés psychologiques ; elles gèrent les aides locales au logement, les centres de jour pour les mineurs et les handicapés et offrent des services éducatifs et de loisirs pour des mineurs à risque.

Les coopératives sociales de **type B** assurent n'importe quelle activité entrepreneuriale -dans l'agriculture, l'industrie, l'artisanat, le commerce ou les services-, avec comme spécificité le fait qu'une partie des postes de travail ainsi créés (au moins 30%) soit destinée à des personnes en difficulté, exclues du marché du travail.

En complément de ces deux catégories, il existe des *coopératives à objet mixte* (A+B) qui développent soit une activité relative à l'offre de services sociaux, sanitaires et éducatifs, soit une activité dédiée à l'insertion par le travail des personnes en difficulté, et des *Consortiums sociaux*, c'est-à-dire des consortiums constitués d'au moins 70% de coopératives sociales.

Le phénomène s'est développé de façon exponentielle ainsi que le mettent en évidence les données de l'enquête de l'Institut National de la Statistique (ISTAT) sur les entreprises en activité. La première enquête sur les coopératives sociales faisait état de 5.515 coopératives sociales au 31-12-2001, la seconde (ISTAT, 2006) en dénombrait 6.159 au 31-12-2003, pour atteindre 7.363 dans la troisième et dernière enquête disponible (31-12-2005). On note un accroissement de plus de 33% entre les deux enquêtes extrêmes et un taux de croissance annuel de 6% dans la période 2001-2003 et de 10% dans les deux années suivantes.

Ainsi qu'on peut l'observer dans la fig. 1.1, près de 60% du total des coopératives sociales sont des coopératives de type A, environ 1/3 (32,8%) sont des coopératives de type B et un peu plus de 4% sont des coopératives mixtes (A+B) et un peu moins de 4% sont des consortiums.

Si nous nous intéressons aux **caractéristiques organisationnelles**, c'est-à-dire *aux ressources humaines* (RU) mobilisées (salariés et bénévoles), on note une distribution inégale selon les types de coopératives. Les coopératives de type A sont plus intensives en travail (72% de travailleurs pour

---

<sup>2</sup> Sur les bases de l'article 4 de la Loi 381/1991, on considère comme personnes désavantagées les invalides physiques, psychiques et sensoriels, les anciens pensionnaires des établissements psychiatriques, les personnes en traitement psychiatrique, ou souffrant de phénomènes de dépendances, les mineurs en âge de travailler rencontrant des difficultés familiales et les condamnés bénéficiant de mesures alternatives à la détention. Les personnes désavantagées doivent constituer au moins 30% des travailleurs de la coopérative et relativement à leur état subjectif, être sociétaires de leur coopérative.

59% des entreprises) contrairement aux coopératives de type B (22% de travailleurs pour 33% des entreprises) et aux Consortiums (1,2% pour 3,9% des entreprises), tandis que les coopératives mixtes présentent une situation plus équilibrées (4,3% des travailleurs pour 4,3% des entreprises).

Si on analyse **la valeur de la production (VP)**, c'est-à-dire le montant des produits pour l'année fiscale considérée, on observe des résultats un peu différents. D'un coté, les coopératives de type A maintiennent un sur-dimensionnement (65% de la VP relativement à 59 % d'entreprises) et les coopératives de type B sont quant à elles sous-dimensionnées (21% de la VP relativement à 33% des entreprises), de l'autre le poids des consortiums s'élève à 11% de la VP pour 4% des entreprises.

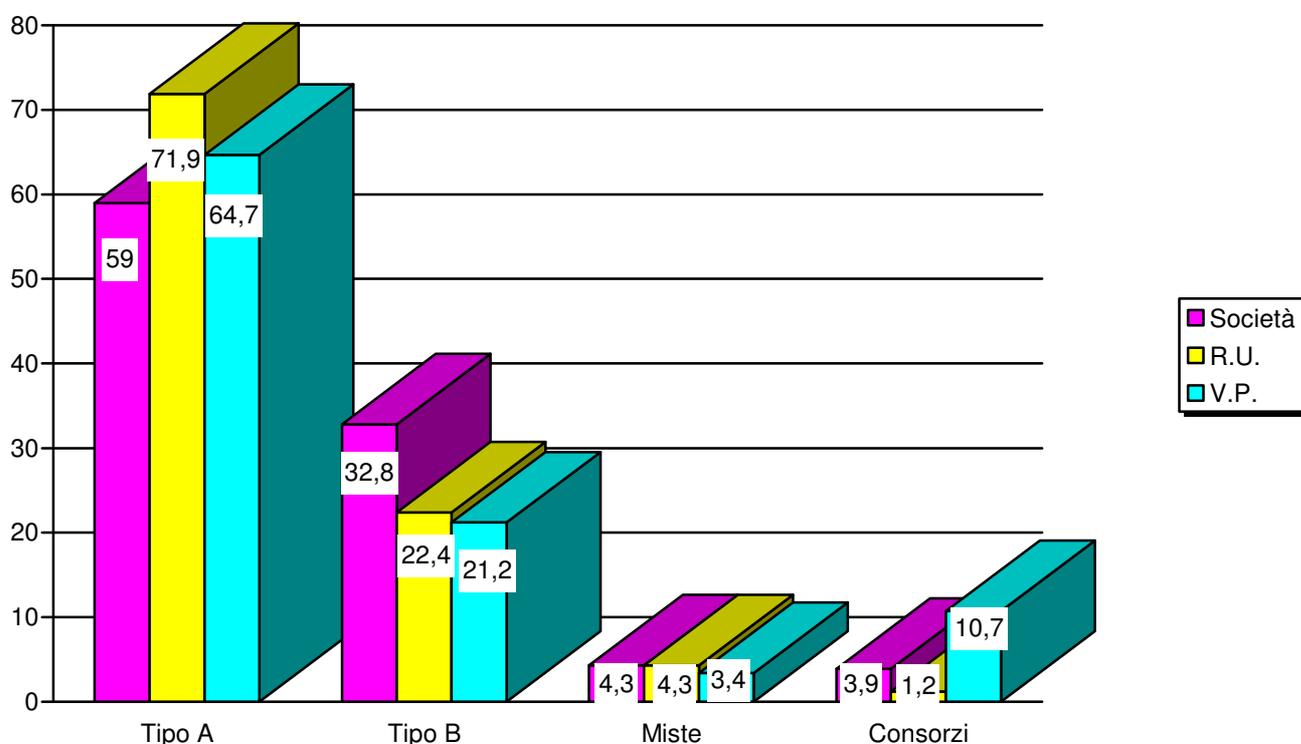


Fig. 1.1 – Répartition des coopératives sociales (par types) en Italie – par nombre, effectifs et valeur de la production.

*Nombre d'entreprises* (Total : 7.363): Type A = 4.345; Type B = 2.419; Mixte = 315; Consortium = 284.

*Ressources humaines* (dépendants, sous contrats, bénévoles, autres cas) = 278.849 [12,4% de bénévoles et 87,6% de salariés].

*Valeur de la production* = 6.381.275 milles Euro (6,3 MLD d'Euro).

Pour conclure sur ces données, nous pouvons retenir que :

- Les coopératives de type A mobilisent une part importante de ressources humaines et produisent un volume plus élevé de ressources économiques ;
- Les coopératives de type B présentent des caractéristiques opposées ;

- Les coopératives mixtes se caractérisent par un meilleur équilibre sur l'ensemble des trois variables ;
- Les consortium, enfin, sont sous dimensionnés en termes de travail, tandis qu'ils mobilisent une part significative de ressources économique-financières.

Nous allons maintenant analyser la répartition des coopératives sociales sur le territoire national, en se référant toujours aux trois variables précédentes.

Comme on peut l'observer dans la Fig. 1.2, un tiers des coopératives sociales (33,8%) sont présentes dans le Sud et dans les Iles, suivies ensuite par le Nord-Ouest avec une présence légèrement supérieure à un quart (27%) puis du Nord -Est et du Centre qui représentent environ un cinquième d'entre elles (respectivement 19,9% et 19,4%).

Si on s'intéresse à la **dimension organisationnelle**, c'est-à-dire les ressources humaines mobilisées (salariés et bénévoles), on observe des écarts relativement à la distribution présentées ci-dessus. En effet, dans le Nord-Ouest, on note une concentration de tous ceux qui interviennent dans les coopératives sociales (35,6% des ressources humaines relativement à 27% des entreprises). C'est une situation analogue qui caractérise le Nord-Est avec un quart du total des ressources humaines nationales (25% contre 20% des entreprises) ; le Centre montre une distribution plus équilibrée des entreprises et de la main-d'oeuvre utilisée (19,8% contre 19,4% d'entreprises) ; tandis que le Sud et les Iles présentent une situation très déséquilibrée avec moins d'un cinquième des ressources humaines pour un tiers d'organisations coperatives (19,4% d'employées pour 33,8% d'entreprises).

Si on analyse maintenant la **valeur de la production (VP)**, c'est-à-dire le montant des produits sur l'année fiscale, on observe une distribution assez proche de la précédente. Les coopératives du Nord-Ouest maintiennent un sur-dimensionnement (35% de VP pour 27% des établissements) ; le Centre se caractérise par un relatif équilibre (22% de VP relativement à 19% des entreprises), tandis que le Sud et les Iles confirment voire accentuent leur déséquilibre avec un poids de la VP qui représente la moitié du poids relatif des entreprises (15,3% relativement au 33,8% d'entreprises qu'elles représentent).

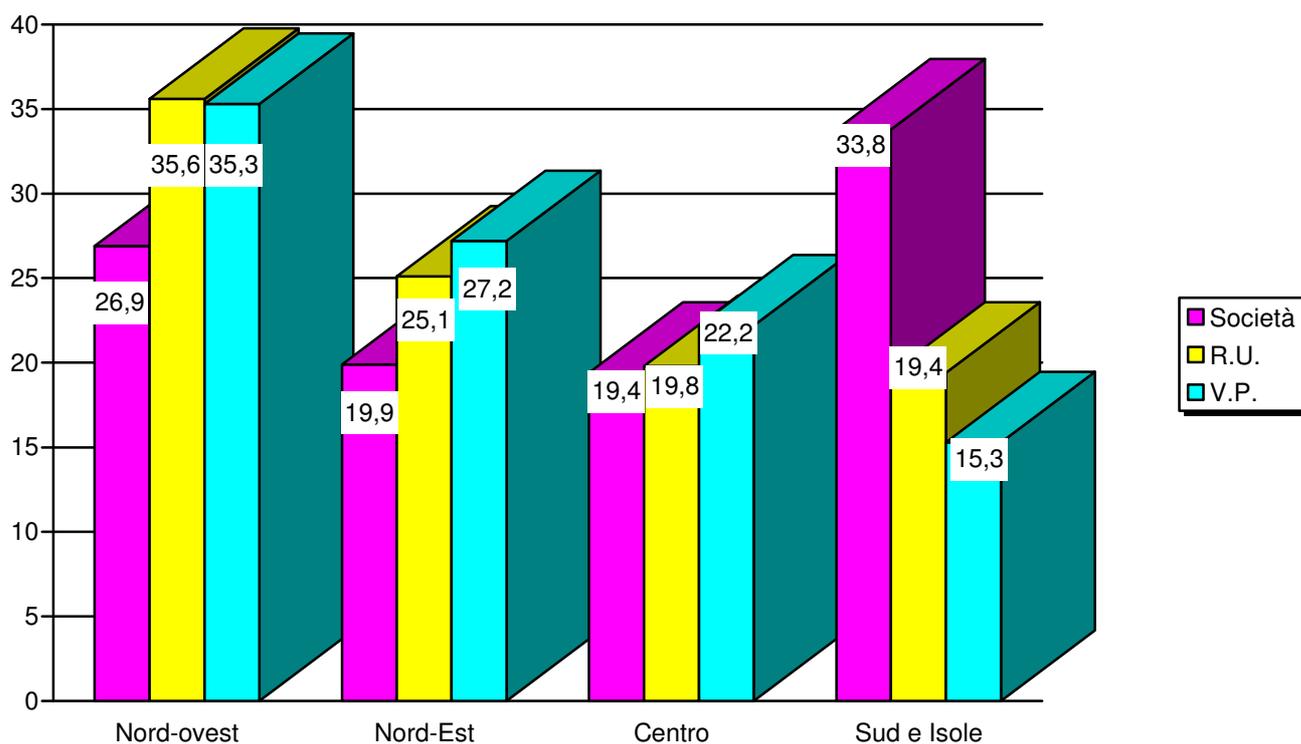


Fig. 1.2 – Répartition géographique des coopératives sociales en Italie – par nombre d’entreprises, effectifs et valeur de la production.

*Nombre d’entreprises* (Total: 7.363): Type A = 4.345; Type B = 2.419; Mixte = 315; Consortium = 284.

*Ressources humaines* (dépendantes, sous contrat, bénévoles, autres cas) = 278.849 [12,4% de bénévoles et 87,6% de salariés].

*Valeur de la production* = 6.381.275 milles Euro (6,3 MLD d’Euro).

Pour conclure sur ces données :

- les coopératives du Nord-Ouest sont plus importantes en termes de personnes employées et mobilisent un volume supérieur de ressources économiques.
- Les coopératives du Nord-Est présentent les mêmes caractéristiques
- Les coopératives du Centre se caractérisent par un meilleur équilibre sur l’ensemble des trois variables retenues
- Les coopératives du Sud et des Iles offrent enfin un panorama complètement opposé à celui du Nord avec une fragilité préoccupante tant en termes de personnes mobilisées, que de volume d’activité.

Il est intéressant à ce stade d’analyser la distribution des coopératives sociales de type A sur le territoire national à partir des trois variables suivantes : nombre de coopératives opérationnelles, effectifs et nombre d’usagers.

Ainsi qu’on l’observe dans la Fig. 1.3, les 2/5 des coopératives sociales de type A (38,8%) sont localisées dans le Sud et les Iles, suivies par le Nord-Ouest avec un nombre de coopératives un peu

supérieur à un un quart (27%), et le Nord-Est et le Centre avec environ un cinquième des coopératives (respectivement 19,9% et 19,4%).

**La dimension organisationnelle**, donc les ressources humaines mobilisées qu'elles soient salariées ou bénévoles, se caractérise de façon très différente. Le Nord-Ouest et le Nord-Est concentrent un tiers du total des coopératives de type A ( respectivement 37,3% de personnes pour 27% des coopératives et 25% des personnes pour 19,4% des coopératives), le Centre se caractérise par en moindre déséquilibre entre travailleurs et nombre de coopératives (17,6% e pour 15% des coopératives. Quant au Sud et aux Iles, ils présentent une fois encore une situation très disproportionnée, avec un cinquième des travailleurs pour deux cinquièmes des coopératives (20% de travailleurs pour 38,8% de coopératives).

En termes de **volume d'usagers**, c'est-à-dire le nombre de bénéficiaires des services distribués, les résultats ne sont guère différents des précédents. Les coopératives de type A du Nord-Ouest maintiennent un surdimensionnement y compris pour cette variable (33% des usagers pour 27% d'entreprises). La tendance est encore plus marquée pour les coopératives du Nord-Est (30% des usagers relativement à 19,4% des entreprises). Le Centre montre une tendance moins déséquilibrée (17,4% pour 15% des coopératives), tandis que le Sud et les Iles confirment le déséquilibre déjà mis en évidence précédemment, avec un poids des usagers qui est deux fois plus faible que celui du nombre de coopératives (19,4% pour 38,8% des entreprises).

Pour conclure sur ces coopératives de type A :

- Les coopératives du Nord-Ouest sont plus grandes du point de vue des ressources humaines mobilisées et du volume des services offerts ;
- Les coopératives du nord-Est présentent des caractéristiques similaires avec cependant une proportion encore plus importante d'usagers ;
- Les coopératives du Centre ont une situation plus équilibrée au regard des différentes variables ;
- Les coopératives du Sud et des Iles, offrent un panorama en tout point opposé à celles du Nord avec un sous dimensionnement à la fois en termes de personnes employées et d'usagers.

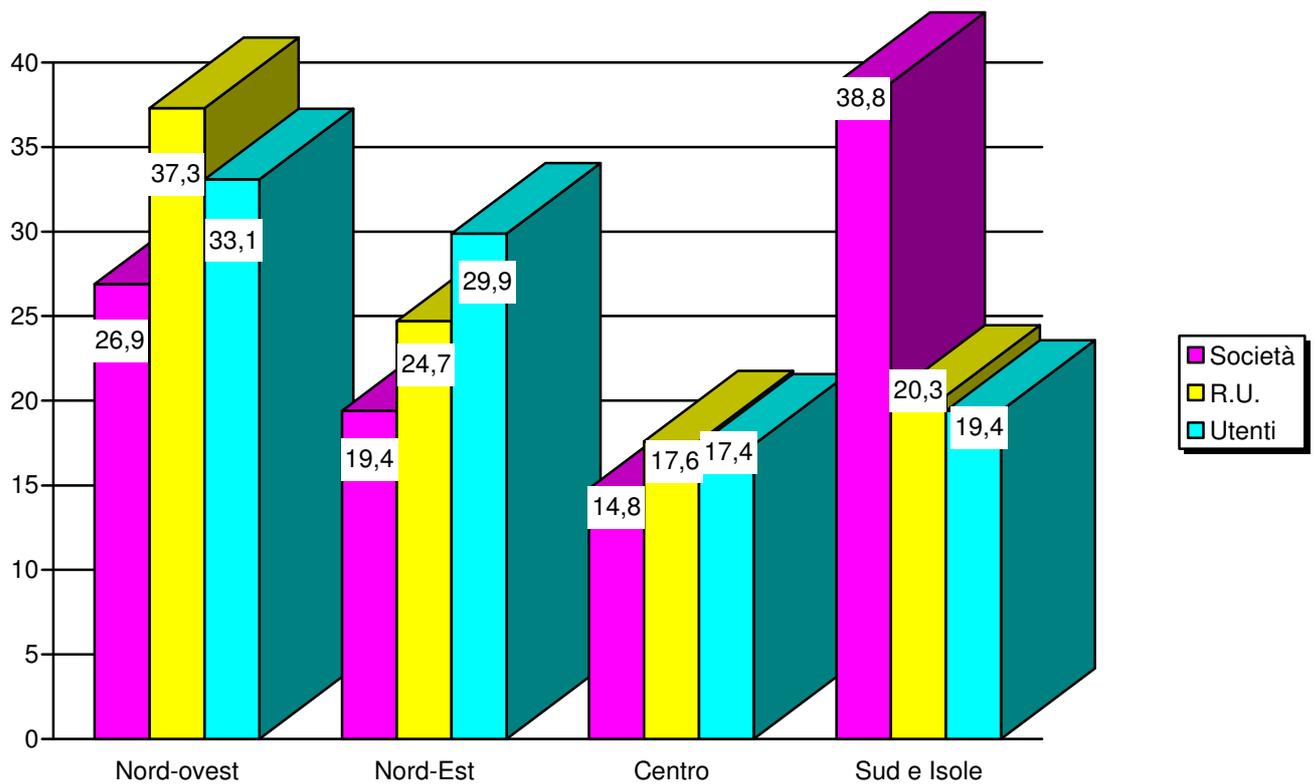


Fig. 1.3 – Répartition géographique des coopératives sociales de type A en Italie – par nombre d’entreprises, effectifs et nombre d’usagers.

*Nombre de coopératives de type A* : 4.345

*Nombre de travailleurs* (en insertion, sous contrat, bénévoles, autres cas : 200.252 (12% de bénévoles et 88% de salariés)

*Usagers* : 3.302.551 personnes

Pour terminer sur ces différentes données, on peut souligner que la coopération sociale en Italie tend à croître et se consolider malgré d’importants déséquilibres régionaux. En particulier, on constate pour la partie méridionale du pays un développement récent des coopératives sociales de type A qui restent cependant très fragiles, que ce soit en termes d’effectifs ou de volume d’affaires réalisés. Quant aux coopératives de type B, elles restent beaucoup plus marginales. Dans les territoires du Nord, plus ancrés dans une tradition coopérative, on observe cependant une augmentation des charges de travail par coopérateur (en fait, le nombre croissant de services réalisés ne s’accompagne pas d’un mouvement analogue d’accroissement de la main-d’oeuvre, particulièrement dans le Nord-Et), probablement en lien avec les restrictions des dépenses publiques.

## 2. La coopération sociale à Ravenne : une force tranquille

Le poids de la coopération sociale à Ravenne est significatif. Au 31-12 2007, on dénombrait 62 coopératives sociales, avec 4.727 sociétaires (dont 4.596 personnes physiques et 131 personnalités juridiques), 4.757 travailleurs dont 3.360 sociétaires, 945 travailleurs non sociétaires 452 bénévoles, en grande partie sociétaires, et une production d'environ 110 millions d'euros.

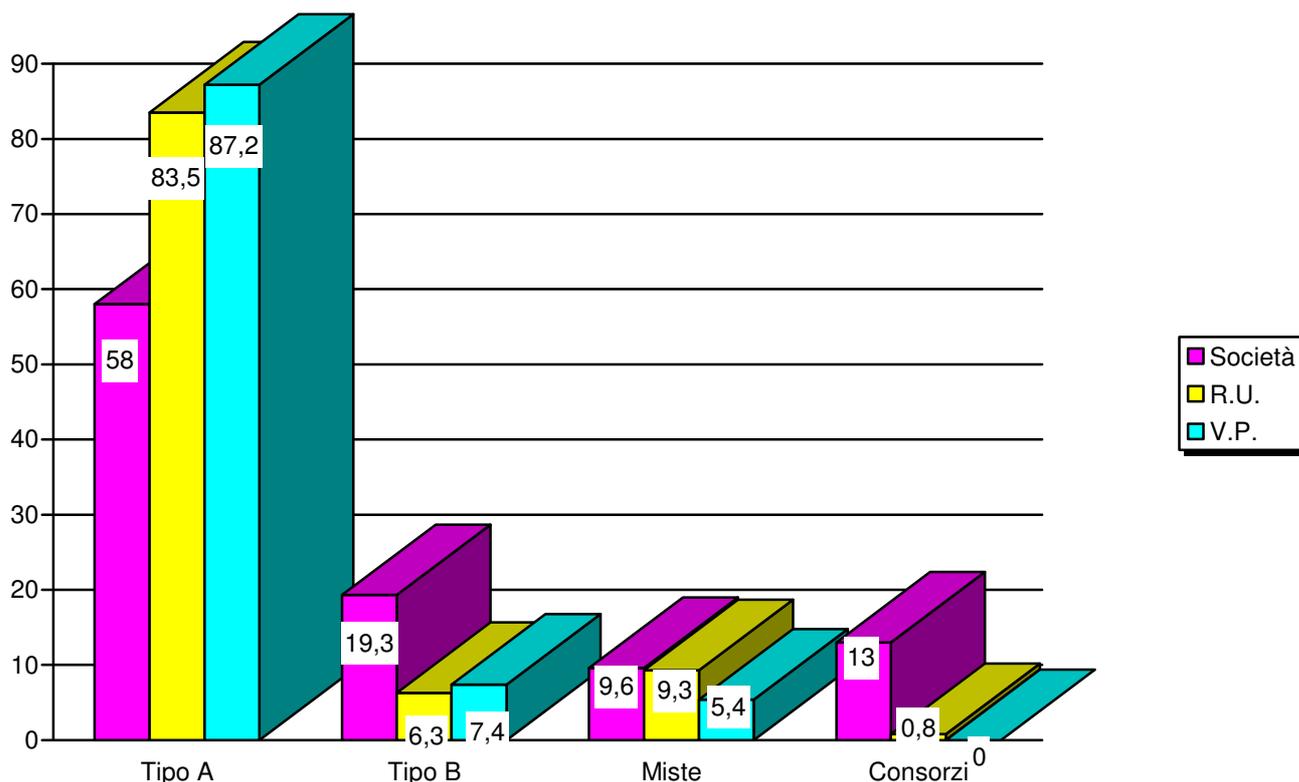


Fig. 2.1 – Répartition des coopératives sociales (par type) dans la Province de Ravenne : par nombre d'entreprises, effectifs et nombre d'utilisateurs.

*Nombre de coopératives* (Total : 62) : Type A = 36, Type B = 12, Mixte = 6, Consortium = 8

*Nombre de travailleurs* (en insertion, sous contrat, bénévoles, autres cas) : 4.757 (90,5% de salariés et 9,5% de bénévoles)

*Valeur de la production* : 109.413.310 Euro (109 MLN d'Euro).

Comme on peut l'observer dans les données ci-dessus, la coopération sociale à Ravenne présente des spécificités qui l'inscrivent dans le modèle de la coopération du Nord-Est (cf. fig. 1.1 et 1.2) : environ 60% des coopératives sociales sont de type A, 19,3% de type B, seulement 9,6% sont mixtes (A+B) et 13% des Consortium (cf. fig. 2.1)

Du point de vue de la **dimension organisationnelle**, donc en matière de ressources humaines employées (rémunérées ou bénévoles), on note une répartition inégale selon le type de coopérative. Les coopératives de type A sont celles qui utilisent le plus de personnes (83,5 du total pour 58% des entreprises) relativement aux coopératives de type B (6,3% pour 10,3% des entreprises) et les Consortiums (0,8% pour 13% des coopératives). Seules les coopératives mixtes présentent de ce point de vue un caractère plus équilibré (9,3% pour 9,6% des entreprises).

En matière de **valeur de la production (VP)**, donc le montant des produits pour l'année fiscale considérée, les observations sont relativement similaires. Les coopératives de Type A sont surdimensionnées (87,2% de VP pour 58% des entreprises), celles de type B sont quant à elles sousdimensionnées (7,4% de VP pour 19,3% des coopératives) même si c'est de manière plus réduite. Quant aux coopératives mixtes (A+B), elles montrent une plus faible capacité économique relativement à leur poids en termes d'unité productive (5,4% de VP pour 9,6% des coopératives). Nous ne disposons pas des données relatives aux Consortium.

En comparant les données de Ravenne aux données nationales, 4 caractéristiques sont réperables :

- Les coopératives mixtes et les Consortium sont relativement plus importants à Ravenne que pour l'Italie dans son ensemble (respectivement 9,6% vs. 4,3% pour l'ensemble de l'Italie et 13% vs. 3,9% pour l'ensemble de l'Italie) ;
- Les coopératives de type A ont des effectifs plus nombreux (83,5% à Ravenne vs. 71,9% pour l'Italie) tandis que les coopératives de type B sont quant à elles moins intensives en travail (6,3% à Ravenne vs. 22,4% pour l'Italie) ;
- La valeur de la production est plus importante pour les coopératives de type A (83,5% à Ravenne vs. 71,9% pour l'Italie), tandis que pour les coopératives B, on observe une situation inverse (6,3% pour Ravenne vs. 22,4% pour l'Italie) ;
- Enfin les coopératives mixtes sont relativement plus dynamiques à Ravenne que dans le reste de l'Italie, que ce soit en termes de ressources humaines (9,3% à Ravenne vs. 4,3% en Italie) ou de valeur de la production (5,4% à Ravenne vs. 3,4% en Italie).

En synthèse, la coopération sociale à Ravenne se caractérise par une présence deux fois plus importante des coopératives mixtes et quatre fois plus importante des Consortium, mettant en évidence la stratégie de regroupement consciemment mise en oeuvre par les groupes dirigeants. Cette dynamique caractérise un "modele" ou "système" local de coopération sociale spécifique à Ravenne.

Dans la Province de Ravenne, les coopératives sociales interviennent dans un contexte territorial riche en expériences associatives et plus largement du tiers-secteur. En effet, sur ce territoire (cf. le tableau 2.1 ci-après), près de 1000 organisations sans but lucratif interviennent dont la moitié (50,8%) sont des *associations de promotion sociale* (qui interviennent principalement dans les secteurs du sport, du temps libre, des activités ludiques et récréatives, de la culture, de l'environnement, ...) et plus du tiers (38,7 %) des *organisations de volontaires* (présentes

notamment dans les secteurs de l'aide sociale, du sanitaire et social et de l'éducation). Les coopératives sociales avec les Fondations d'utilité publique sont minoritaires en termes de nombres d'entreprises (respectivement 7,4 % et 3 % du total), mais majoritaires du point de vue des effectifs mobilisés et des ressources économiques produites et gérées

	Nombre	%
Organisations de volontaires (OdV)	381	38,7
Associations de promotion sociale (APS)	500	50,8
Coopératives sociales	73	7,4
Fondations	30	3,0
<b>TOTAL</b>	<b>954</b>	<b>100</b>

Tab. 2.1 –La composition du Tiers Secteur dans la province de Ravenne

L'engagement associatif et participatif des habitants de Ravenne peut être aussi illustré par le rapport entre le nombre d'organisations et la taille de la population. Ainsi que le montre les tableaux 2.2 et 2.3 ci-après, on relève *une association de promotion sociale* tout les 759 habitants et une *organisation de volontaires* environ tous les 1000 habitants (996), un taux très élevé relativement à la moyenne nationale.



Fig. 2.2 –La composition du Tiers Secteur dans la province de Ravenne

	Nombre	%	% population	Rapport
Ravenna	240	48,0	50,8	1 pour 803
Faenza	174	34,8	22,6	1 pour 493
Lugo	86	17,2	26,5	1 pour 1.170
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>100</b>	<b>379.467</b>	<b>1 pour 759</b>

Tableau 2.2 – Les associations de promotion sociale au niveau territorial

	Nombre.	%	% population	Rapport
Ravenna	190	49,9	50,8	1 pour 1.015
Faenza	106	27,8	22,6	1 pour 810
Lugo	85	22,3	26,5	1 pour 1.184
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100</b>	<b>379.467</b>	<b>1 ogni 996</b>

Tableau 2.3 – Les organisations de volontaires au niveau territorial

Comme on l'a déjà mentionné précédemment, le découpage en termes organisationnel des différentes composantes du tiers secteur n'est pas représentatif de leur impact en termes associatif, de travail, d'engagement ou de résultats économiques. A titre d'exemple, nous reportons les données relatives à la comparaison entre *organisations de volontaires* et *coopératives sociales* selon 4 variables : le nombre d'organisations, le nombre d'associés, le nombre de volontaires et le nombre de personnes payées. Ainsi qu'on peut l'observer clairement sur la fig 2.3 ci-dessous, les deux types d'organisation retenues présentent des caractéristiques très opposées. D'un côté, *les organisations des volontaires* sont nombreuses (381), avec une base associative importante (plus de 110.000 personnes), un usage significatif de personnes non rétribuées (plus de 16.000 volontaires actifs) et un recours réduit à des salariés (458). De l'autre, *les Coopératives sociales* se caractérisent par un nombre réduit d'entreprises (62), une base associative limitée (un peu moins de 5.000 sociétaires), une faible usage de bénévoles (432 personnes) et une forte place accordée aux salariés (plus de 4.000).

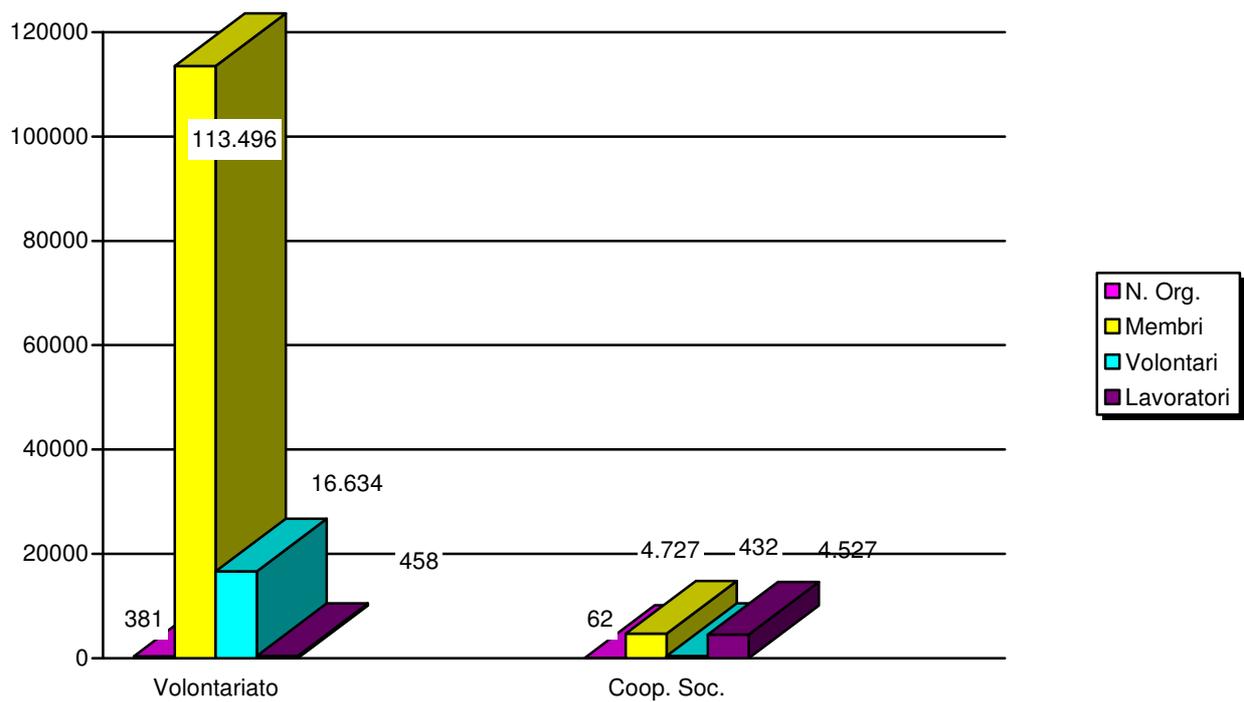


Fig. 2.3 – Dimension organisationnelle des organisations de volontaires et des coopératives sociales dans la Province de Ravenne (nombre d’organisations, nombre d’associés, nombre de volontaires, nombre de salariés).

Dans les pages qui suivent, nous nous proposons d’analyser ce qui apparaît comme l’une des principales raisons du succès du “modèle” de coopération sociale de Ravenne : la stratégie d’élaboration des Consortium. C’est-à-dire, une politique d’agrégation qui permet de “croître tout en restant petit”.

### 3. Les stratégies de réseau de la coopération sociale à Ravenne

Les stratégies d'agrégation adoptées par la coopération sociale à Ravenne dans le cadre d'une petite trentaine d'activités sont reductibles à quatre niveaux opérationnels :

- 1 Le niveau politique (de lobbying)
- 2 Le niveau identitaire (de défense)
- 3 Le niveau opérationnel-de gestion
- 4 Le niveau stratégique (par type)

#### 3.1 Le niveau politique

Le niveau politique concerne l'adhésion des coopératives sociales aux Centrales nationales de coopératives qui se sont constituées en lien avec les deux subcultures dominantes en Italie que sont la *subculture chrétienne* dont la Confcoopérative est l'expression et la subculture socialo-communiste dont est issue la Legacoop, ainsi qu'avec la subculture d'inspiration laïque et républicaine plus minoritaire qui caractérise l'AGCI (Associazione Generale delle Cooperative Italiane).

De la philosophie solidaire catholique naissent les coopératives sociales liées à la Confcoopérative avec une Fédération qui leur est dédiée "Federsolidarietà", de la philosophie solidaire socialo-communiste naissent les coopératives sociales de la Legacoop avec l'émergence plus tardive d'une Fédération spécifique "LegaCoopeSociali", et de la philosophie laïque républicaine naissent les coopératives sociales de l'AGCI.

La quasi totalité des coopératives sociales de Ravenne sont associées à une Centrale (97%) et seulement 5 coopératives sont non adhérentes. La moitié d'entre elles sont associées à Confcoopérative, plus ou moins un tiers à Legacoop et 6% d'entre elles ont une double affiliation. 2 coopératives, l'une de type A, l'autre de type B sont adhérentes à l'AGCI et représentent 3% du total des coopératives ayant leur siège dans cette province. Les coopératives sociales qui ont une double affiliation sont des Consortium de second niveau

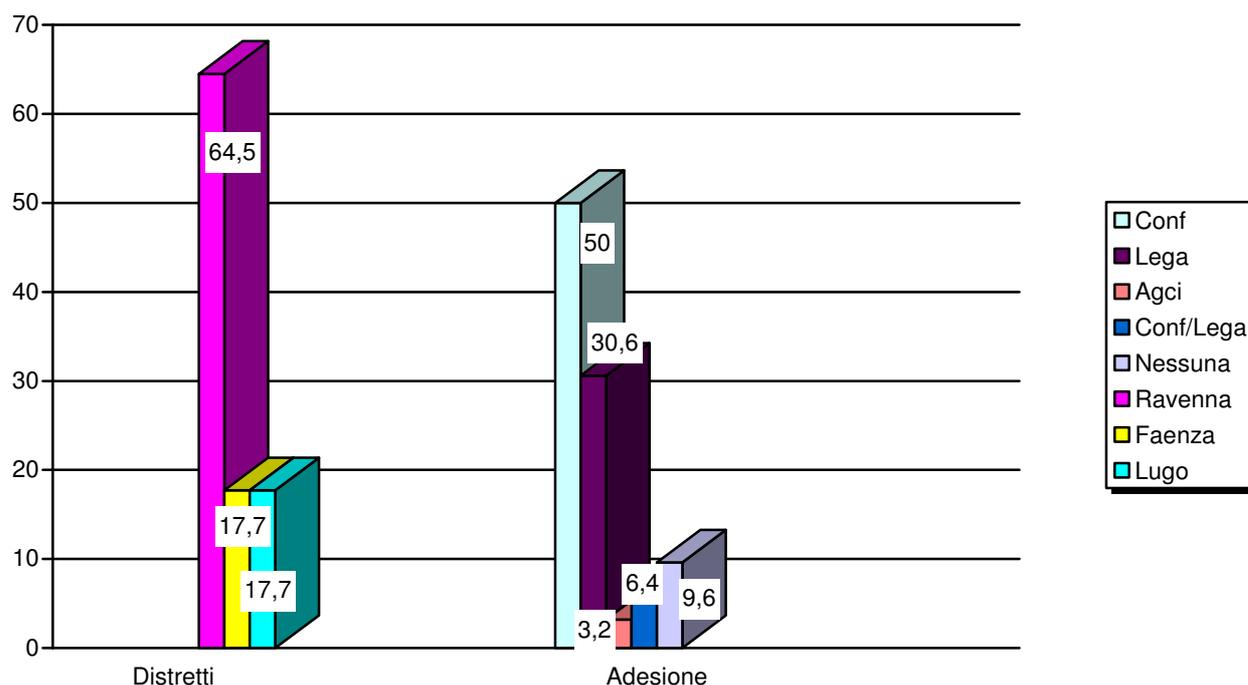


Fig. 3.1 – Répartition des coopératives sociales dans la Province de Ravenna – par district territorial et adhésion à une Centrale nationale de coopératives (en pourcentage)

*Repartition territoriale:* Ravenna = 40; Faenza = 11; Lugo = 11.

*Adhésion à une Centrale nazionale de cooperative :* Confcooperative = 31; LegaCoop = 19; Agci =2; Conf e Lega = 4; à aucune= 6 .

La valeur de la production totale selon les Centrales se répartit de la manière suivante :

CENTRALES	Nombre de coopératives sociales.	Valeur de la production
Confcooperative	31	75.970.889
Legacoop	19	32.519.032
AGCI	2	n.p.
Non associé	6	930.089
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>109.413.310</b>

Tableau 3.1 – Répartition des coopératives sociales selon leur adhésion à une Centrale et Valeur de de la production.

Legacoop et Confcooperative représentent à elles seules 99% de la valeur produite, toutes les autres se partagent les 1% restant.

La structure de la valeur produite exprime un rapport économique dominant avec les pouvoirs publics, l'incidence des recettes issues des relations avec les administrations publiques constituant de fait 70% du total de la valeur produite de Legacoop et 68% pour la Confcooperativa. En ce sens, la dépendance publique reste encore élevée. Les données sur les recettes dérivant de la vente de services au secteur privé (Lega 17%, Conf 18%) et aux autres acteurs du tiers secteur (Lega 23%,

Conf 14%) sont néanmoins encourageantes, d'autant plus qu'il n'existe pas encore de système intégré de réseau qui les englobe.

Le réseau du consortium

Les Consortium de coopératives sociales sont des sociétés de type "Consortium" constituées de coopératives sociales. Généralement, elles naissent pour répondre aux exigences organisationnelles, gestionnaires et économiques des coopératives sociales et à celles des Pouvoirs publics d'avoir un interlocuteur unique pour les adjudications ou conventionnements des services.

Les services offerts aux coopératives sont de différentes natures et nous pouvons les regrouper en quatre catégories :

1. *Service d'aide et de support administratif*: secrétariat, gestion administrative et du personnel, achat, fourniture, bilan,.... ;
2. *Services pour la promotion de la politique de l'entreprise et de développement*: contractualisation, accès au crédit, gestion financière, commercialisation des produits et des services, qualité des services, planification des services, formation, .... ;
3. *Services de représentation des intérêts à l'extérieur* : activités de défense, de promotion de l'image et de représentation ;
4. *"Réseautage"* : coordination des services, échanges d'informations et d'expériences entre coopératives, médiation avec les pouvoirs publics et les opérateurs privés, centre opérationnel de service civil,...

Quant aux Consortium, nous pouvons les catégoriser en *Consortium de premier niveau*, constitués des seules coopératives sociales et *Consortium de second niveau*, formés des consortium, donc Consortium de Consortium. Ces derniers peuvent aussi avoir comme sociétaires des coopératives sociales.

Les consortium de premier niveau dans la Province de Ravenne sont Sol.Co., San Vitale, DADO et Sistemi ; Ceux de second niveau sont Mappamondo, Selenia, San Rocco et Agape.

Les Consortium se caractérisent en fonction des types de coopératives associées et de l'adhésion à une ou plusieurs Centrales de coopération au niveau de la Province .

En retenant le type des *coopérative associée*, nous identifions :

- A) Les Consortium composés uniquement de coopératives de type A, tel que DADO;
- B) Les Consortium formés de coopératives de type B et mixte, tel que AGAPE;
- C) Les Consortium de type mixte, composés des coopératives de type A, B et mixte, tels que Sol.Co. et San Vitale ;

D) Les Consortium de second niveau formés de Consortium.

Si nous nous intéressons maintenant à *l'adhésion du Consortium à une ou plusieurs Centrales* au niveau provincial, soit le Consortium est formé de coopératives adhérentes à une seule Centrale (Legacoop, Confcooperative, AGCI), soit il est constitué de coopératives adhérentes à différentes Centrales coopératives. Nous pouvons ainsi distinguer deux catégories de Consortium :

- *Identitaires*, formés des coopératives appartenant à la même Centrale à l'échelon provincial: Sol.Co, San Vitale, DADO et Sistemi;
- *Unitaires*, formés de coopératives ou Consortiul appartenant à différentes Centrales au niveau de la Province : Selenia, Mappamondo, San Rocco et AGAPE.

En complément, les Consortium sur le territoire de Ravenne présentent deux autres caractéristiques en terme d'activités et d'objectifs. La première est celle que l'on observe pour les Consortium Selenia et Mappamondo créés pour gérer des services sur un secteur particulier, celui du handicap pour le premier et celui de l'immigration pour le second. La deuxième caractéristique est celle observée dans le cas du Consortium San Rocco né et finalisé pour gérer une structure particulière. On qualifie ce type de consortium d'opérationnel ou de finalisé en ce sens qu'il assure des fonctions gestionnaires et organisationnelles en lien avec le service et est finalisé par un objectif bien précis. Pour simplifier, en tenant compte des caractéristiques présentées ci-dessus et de leur pertinence dans le cadre de l'analyse des Consortium, les 8 Consortium présents dans la Province de Ravenne peuvent être regroupés en 2 catégories :

- *Les Consortium identitaires* : Sol.Co., San Vitale et Sistemi;

- *Les Consortium opérationnels* qui se subdivisent en :

- a) Consortium opérationnel d'activités et par type de coopérative : DADO ;
- b) Consortium opérationnel d'objectif: San Rocco ;
- c) Consortium opérationnel d'activités : Selenia, Mappamondo ;
- d) Consortium opérationnel par type de coopératives : AGAPE.

Les 8 consortiums comptent 47 adhésions et englobent 24 coopératives sociales et deux Consortium. Tous les consortiums ont leur siège légal dans la ville de Ravenne et le débat est ouvert depuis longtemps sur la constitution ou la réorientation des Consortium sur les territoires de Faenza et de Lugo.

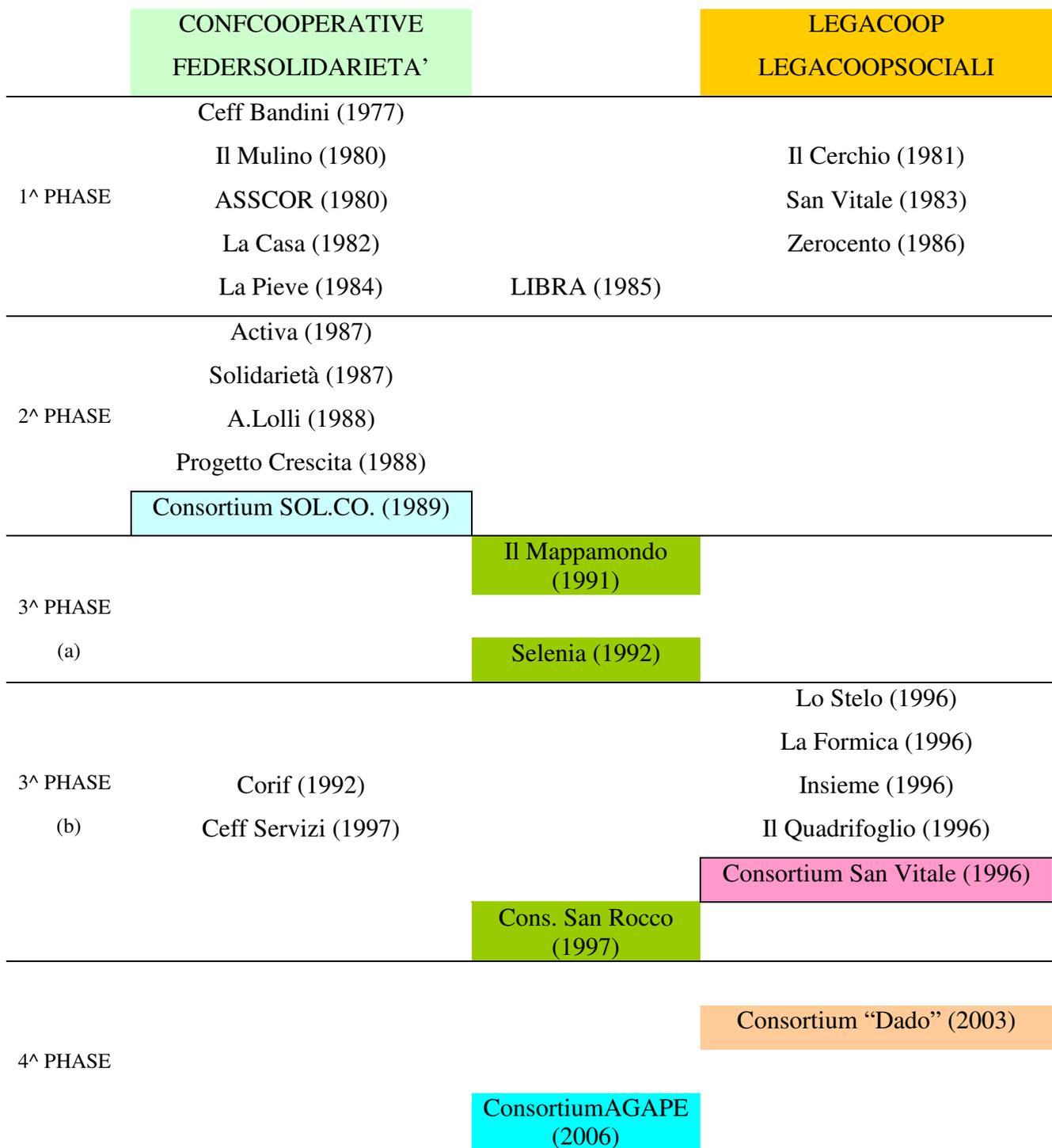


Schéma 3.1 – Principales phases et points de retournement dans l'évolution historique du système de coopération sociale de Ravenne (1980-2007).

### 3.2 Niveau identitaire

Nous appelons “Consortium identitaires”, les Consortium qui sont liés à une Centrale de coopératives issues de subcultures différentes. Ils peuvent aussi être l’expression d’un groupe de personnes partageant la même culture italienne, mais avec une appartenance à un sous-groupe caractérisé par un système de valeur et des comportements communs, bien différenciés des autres groupes, à caractère identitaire ou en conflit à l’intérieur des schémas d’appartenance idéologico-religieuse.

Dans la province de Ravenne, on identifie deux Consortium identitaires : Sol.Co. et San Vitale.

### 3.3 Le niveau opérationnel

Les *Consortium Unitaires* regroupent des coopératives sociales adhérentes à diverses Centrales coopératives. En général, ils font l’objet d’une promotion par les Centrales elles-mêmes pour trois raisons principales :

- 1) en réponse aux exigences de l’administration publique d’avoir un interlocuteur unique pour la gestion des services ;
- 2) afin de créer des synergies dans la gestion des services en réponse aux besoins du territoire réduisant ainsi l’effet concurrentiel entre les cooératives ;
- 3) pour développer un *Welfare* public/privé susceptible de fournir un personnel motivé et hautement qualifié.

Les processus unitaires entre les trois Centrales Confcooperative, Legacoop et AGCI ont débuté de longue date et dans des secteurs d’activités autre que le social. On rappèlera l’importance des principes qui ont présidé aux premières collaborations : la solidarité en direction de celui ou celle qui est dans le besoin, que ce soit un individu ou un territoire. Au centre de l’action, il n’y avait ni les diatribes du monde politique, ni les spéculations économiques, mais les besoins des personnes, des sociétaires, du territoire.

Dans le secteur social, le premier Consortium unitaire fut le Consortium “Mappamondo” (1991) suivit ensuite de “Selenia” (1992), “San Rocco” (1997) et AGAPE (2006). Actuellement à Ravenne, ainsi qu’on l’a déjà souligné, les Consortium unitaires occupent une place significative : ils regroupent 25 coopératives et deux Consortium identitaires. Si on prend en compte le nombre d’adhésion des coopératives aux deux Consortium, qui jouent le rôle d’entrepreneur stratégique, on atteint 35 coopératives. Il faut enfin signaler le fait que la Coopérative ASSCOR fonctionne de

façon autonome dans l'adhésion aux Consortium Unitaires, constituant ainsi à elle seule un des noeuds central du système des Consortium dans la province de Ravenne.

### 3.4 Le niveau stratégique (par type)

Cette stratégie aggrégative concerne la constitution des Consortium qui regroupent des coopératives sociales appartenant au même type. Dans la Province de Ravenne, on en repère deux : le Consortium "Il Dado", constitué en 2003, qui regroupe les coopératives de type A; Le Consortium "Agape", né en 2006 dans le cadre d'un projet Equal II, qui rassemble toutes les coopératives de type B de la Province.

Cette stratégie est récente et témoigne de l'engagement dans une phase de maturité de la coopération sociale à Ravenne. La philosophie qui lui sert de soubassement repose sur la volonté de donner naissance à des agences en capacité de faire fonction de noeuds stratégiques dans un réseau plus vaste de services et d'interventions, impliquant des acteurs publics et privés lucratifs, afin de construire un système intégré de prestations en direction des habitants.

De ce point de vue, le Consortium Agape est particulièrement intéressant eu égard aux activités qu'il déploie :

- expérimentation de services de management pour le développement de l'entreprises sociale ;
- sensibiliser la réalité coopérative sur le travail en réseau sur le territoire ;
- promouvoir la responsabilité sociale sur le territoire de Ravenne en direction des entreprises (CCIAA) ;
- promouvoir la création d'une Agence pour le Développement de l'Economie Sociale ;
- instituer, y compris dans la province de Ravenne, un label de Qualité Sociale ;
- Création d'un observatoire de l'Economie Sociale et du Tiers secteur (administration provinciale) ;
- Constitution d'une banque de données sur la coopération.

### 3.5 Quelques réflexions en synthèse

Ainsi que nous l'avons plusieurs fois mentionné, au sein de la coopération sociale à Ravenne, Legacoop et Confcoop regroupent 97% des coopératives sociales, représentant 99% de la valeur produite totale. On est donc en présence d'un duopole dans le secteur social : ce qui présente à la fois des atouts et des limites. Les atouts sont liés au fait que le territoire a su répondre à ses propres besoins et a trouvé dans les Centrales un espace privilégié d'organisation. La Communauté de Ravenne a senti le besoin de donner une réponse originale aux besoins sociaux qui s'expriment sur son territoire, en accord avec la réalité culturelle et historique de ce dernier. La principale limite concerne la fermeture à la confrontation avec d'autres modèles d'organisation des services sociaux

induisant ainsi une forme d'oligopole dans les services de *care*, avec comme conséquence un faible renouveau dans les modalités d'intervention.

Une plus grande ouverture du système avec la création d'un *marché régulé* pourrait permettre d'introduire les bases de la *compétition* (non de la concurrence!) dont pourraient bénéficier les usagers des services. Mais les expériences allant dans ce sens ne sont pas toujours positives. Par exemple, la tentative d'introduire plus de compétition entre offreurs de services par l'introduction par l'Administration Publique de procédures telles que l'adjudication de marchés publics au plus bas coût dans le cadre de procédure d'externalisation des services, s'est accompagnée d'une détérioration de la qualité des services. Une autre limite du modèle du marché est relative aux risques que les fournisseurs extérieurs de services ne soient pas en capacité de satisfaire les besoins du territoire en raison de leur méconnaissance de la culture locale, des standards locaux de qualité et de la complexité des réseaux existants entre organisation qui évoluent selon le contexte.

Le fait ensuite que le territoire réponde à ses propres besoins s'inscrit dans la perspective du principe de subsidiarité. Ce principe suppose non seulement que les habitants et la communauté doivent d'organiser lorsqu'ils le peuvent, mais que lorsqu'ils n'y réussissent pas, le secteur public doit prendre le relais.

En construisant des *réseaux* territoriaux au sein du Tiers Secteur, fondés sur les valeurs de dignité de la personne humaine, on peut ainsi augmenter la cohésion communautaire de la population de Ravenne.

Le Tiers Secteur de la Province de Ravenne est fragmenté, comme une mosaïque dont les pièces seraient inégales. Il est nécessaire de construire des *réseaux* qui en définissent le schéma précis en réponse aux carences du secteur public dans le secteur social. Un point de départ possible pourrait être de s'appuyer sur les *valeurs* qui poussent les personnes à s'organiser et sur lesquelles on pourrait développer les bases d'un accord de base. Mais il faudrait un espace où les réalités du Tiers Secteur puissent se confronter selon le modèle du Forum du Tiers Secteur<sup>3</sup>, déjà expérimenté dans d'autres provinces.

Il faudrait aussi élargir les réseaux aux acteurs privés lucratifs non pas seulement pour le financement, mais dans la perspective de rétablir une culture de la solidarité, issue des secteurs de la production coopératives. En outre la coopération dans son ensemble devrait se fixer comme objectif de devenir une fédération unique fondée sur les valeurs économiques et sociales qui la caractérise et faisant pression sur le niveau politique pour gagner toujours plus d'autonomie vis-à-vis des partis politiques.

---

<sup>3</sup> Il s'agit de une association de associations (*umbrella organization*), au niveau national, qui group le principales associations national en représentation des trois familles du tiers secteur: les associations de promotion sociale, les organizations de volontaires e le coopératives sociales.

Le secteur social de la coopération pourrait entraîner le *Tiers Secteur* dans ce processus d'agrégation, contribuant à définir une fois pour toute la vraie frontière entre le profit privé et le profit coopératif : la mutualité, la solidarité, la redistribution sur le territoire à travers de nouveaux investissements, et la capacité de faire système avec tout le territoire en partant des besoins exprimés, en particulier de ceux des sociétaires. Au niveau national, le Tiers Secteur a assumé un rôle important que l'on ne retrouve pas au niveau local, particulièrement à celui de la Province.

Si le territoire semble être représenté en termes quasi absolu par les deux Centrales que sont la Lega et Conf, avec une faible perméabilité, alors il faut que se développe une *société civile* forte et unie qui se regroupe autour des deux réalités pour contruire un partenariat de projet et de gestion pour dépasser les risques et les limites de l'autoréférentialité.

#### 4. Questions ouvertes et Prospectives

En conclusion, nous rappelons les principaux résultats issus de cette enquête sur la Coopération sociale dans la province de Ravenne.

Le poids de la coopération sociale est important (cf tableau 4.1 et 4.2 ci-dessous) : 62 coopératives qui associent 4.596 sociétaires, 3.360 travailleurs sociétaires, 906 personnes en insertion non sociétaires, 452 bénévoles (en grande partie des sociétaires) ; pour une production en valeur de l'ordre de 110 millions d'Euros. Les coopératives sociales couvrent toute les catégories d'usagers : mineurs, personnes âgées, toxico dépendant, détenus, handicapés physiques ou mentaux, fournissant des services à 360 degrés à la personne. Du centre de jour à l'accueil résidentiel , de l'aide à domicile à la prise en charge hospitalière, du soutien scolaire au centres d'accueil des jeunes, du personnel pour la petite enfance au personnel pour les écoles secondaires, de la production à l'insertion par le travail, allant ainsi jusqu'à constituer un vrai système intégré de *Welfare* soutenu par le secteur public, avec une faible présence des entreprises lucrative et une connexion réduite avec les associations.

COOP	PERSONNE PHYSIQUE	PERSONNE JURIDIQUE	TOTAL
TYPE A	3.930	63	3.993
TYPE B	334	5	339
TYPE A/B	332	1	333
TYPE C	0	62	62
<b>TOTAL</b>	<b>4.596</b>	<b>131</b>	<b>4.727</b>

Tableau 4.1 – Répartition des coopératives sociales par type et nombre de sociétaires

COOP	TRAVAILLEURS		BENEVOLES		TOTAL
	SOCIETAIRES	NON SOCIETAIRES	SOCIETAIRES	NON SOCIETAIRES	
TYPE A	3.079	580	265	51	3.975
TYPE B	124	107	66	2	299
TYPE A/B	157	219	68	0	444
TYPE C	0	39	0	0	39
<b>TOTAL</b>	<b>3.360</b>	<b>945</b>	<b>399</b>	<b>53</b>	<b>4.757</b>

Tableau 4.2 – Répartition des coopératives sociales par type et nature des effectifs employés

Les 62 coopératives sociales dont le siège est dans la province de Ravenne s'organisent sur trois niveaux de réseaux interorganisationnels :

- Premier niveau de réseau : les coopératives de base adhérentes et non adhérentes aux Centrales de Coopératives

- Second niveau de réseau : association à des Consortium formés de coopératives adhérentes à des Centrales Nationales de coopératives par l'intermédiaire de leurs organisations au niveau de la province (*Consortium de premier niveau*)
- Troisième niveau de réseau : association à des Consortium de Consortium adhérents y compris à plusieurs Centrales de coopératives (*Consortium de second niveau*)

Le **premier niveau** de réseau associatif concerne la coopérative seule et la Centrale provinciale ou nationale de coopérative. Dans la Province de Ravenne, les coopératives sont associées à trois Centrales de coopératives et à un Consortium national :

Confcooperative (Federsolidarietà)	31
Legacoop (LegaCoopSociali)	19
Les deux	4
AGCI	2
CTM-Altromercato <sup>4</sup>	1
Aucune	5
<b>Total</b>	<b>62</b>

Tableau 4.3 – Répartition des coopératives sociales par adhésion à des une Centrale de coopérative.

Dans le cadre de la Confcooperative et de la LegaCoop se sont constituées deux fédérations *ad hoc*, *Federsolidarietà e LegaCoopSociali*, qui réunissent les coopératives sociales, les Consortium de coopératives sociales et les mutuelles (prévoyance, santé et aide sociale).

Le **second niveau** de réseau associatif est représenté par les Consortium de coopératives sociales, dites “de premier niveau”, formé des coopératives adhérentes à une seule Centrale coopérative au niveau de la Province. Ces Consortium sont : Sol.Co. adhérent de Federsolidarietà /Confcooperative; San Vitale, Sistemi et DADO adhérents à la LegaCoopSociali/Legacoop.

Le **troisième niveau** de réseau associatif est représenté par les Consortiums dits de “second niveau”, c’est-à-dire associant les Consortium de premier niveau et les coopératives sociales ensemble et adhérents à plusieurs Centrales coopératives à l’échelon de la province. C’est le cas des Consortiums unitaires tels que Mappamondo, San Rocco, Selenia et AGAPE. C’est à ce niveau que se développent les relations de réseaux interorganisationnels les plus importantes ; elles représentent une ressource importante pour la coopération sociale confrontée aux nouveaux arrangements du *Welfare* local.

Les Consortium naissent, d’un côté pour répondre aux exigences administratives et de gestion des coopératives sociales, et de l’autre, pour répondre au besoin de l’Administration publique d’avoir moins d’interlocuteurs pour faciliter et simplifier la gestion des appels d’offre. C’est pourquoi les

<sup>4</sup> CTM-Altromercato est un Consortium National non associé aux Centrales de coopératives qui assument aussi des fonctions de représentation des coopératives qui lui sont associées.

Consortium développent différentes activités parmi lesquelles celle d’être “un contractant général”, de représentation et d’assistance administrative et comptable et juridique et fiscale. A travers leur activité de *contractant général*, les Consortium gèrent environ 30 millions d’Euros, pour une valeur produite de l’ordre de 110 millions d’Euros, correspondant à 28% de la valeur de la production totale de toute la coopération de la Province de Ravenne.

Outre le Consortium San Vitale, le Consortium AGAPE, de second niveau, constitué de coopératives sociales de type B et A/B, est particulièrement intéressant. Il constitue une tentative de rationalisation du système coopératif en réunissant toutes les coopératives de type B et les mixtes (A/B) associées aux deux fédérations, dans une structure unique, favorisant les collaborations et les échanges entre coopératives caractérisées par des besoins en gestion similaire.

La représentation graphique d’une telle organisation (schéma 4.1 ci-dessous) suppose deux points de départs : 1) Du haut vers le bas : *un processus fondateur* en référence à l’histoire des liens associatifs internes à la coopération à Ravenne et 2) du bas vers le haut : *un processus évolutif* qui explicite des *scenarii* potentiels.

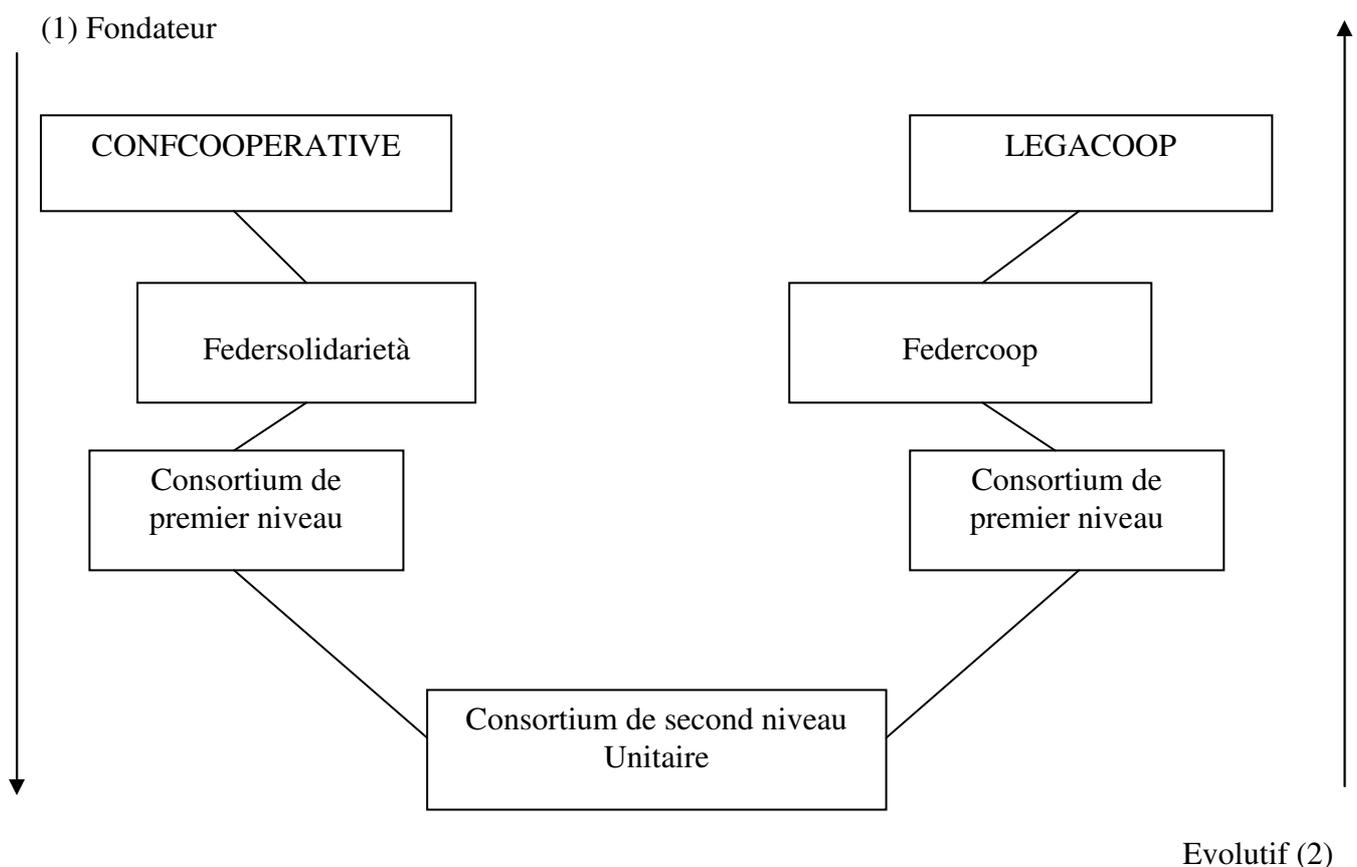


Schéma 4.1 – Evolution historique de la coopération sociale dans la province de Ravenne (1980-2007)

Le processus fondateur (du haut vers le bas) fait référence à la formation des Consortium unitaires et à l'évolution de la coopération à Ravenne depuis le début des années 80's.

**Première phase** (1975-84) : naissance des premières coopératives sociales avec l'appui de la Confcoop et la Legacoop ;

**Seconde phase** (1985-89): les coopératives s'associent en Consortium de premier niveau (identitaire) respectivement rattachés à l'une ou l'autre des Centrales Confédérales ;

**Troisième phase** (1990-99): Les Consortiums identitaires et quelques coopératives sociales s'associent aux deux Centrales et donnent naissance à des Consortium unitaires ;

**Quatrième Phase** (2000 à maintenant) : naissance des Consortium par type de coopératives

Le *processus évolutif* fait référence à ce qui est susceptible de se produire. Dans un prochain avenir, quel est le scénario le plus probable ? Assisterons-nous à un processus de convergence progressive des coopératives sociales qui s'associeront entre elles de façon croissante entraînant les niveaux supérieurs, partant des consortiums unitaires (*processus de re-fondation*) ? Ou, confrontés aux défis issus du processus de réforme du système des services de *Welfare*, les Consortium unitaires perdront leurs fonctions et leur rôle en se fragmentant et en accentuant leur appartenance d'origine, retournant aux situations précédant les expériences unitaires (*processus évolutif*) ? La lecture du schéma 4.3 du bas vers le haut, illustre le processus inverse. Et si c'était cela le futur possible ?

La caractéristique principale des *processus re-fondateur* est d'avoir un mouvement du bas vers le haut qui associe les coopératives sociales et les Consortium. Tandis que le *processus fondateur* apparaissait à l'initiative de quelques dirigeants du monde coopératif et des pouvoirs publics, il a progressivement mobilisé un nombre croissant de coopératives sociales. Aujourd'hui le processus a des origines opposées, les coopératives sont organisées en entités unitaires et stimulées par le développement d'un *marché social*, elles développent des processus opérationnels qui vont progressivement influencer les niveaux les plus élevés. Ce qui pourrait conduire à une mutation du niveau confédéral. De notre point de vue, le *processus re-fondateur* est le plus souhaitable, et c'est la vraie pari pour la coopération sociale italienne en réponse à la marchandisation féroce qui atteint le secteur des services à la personne.

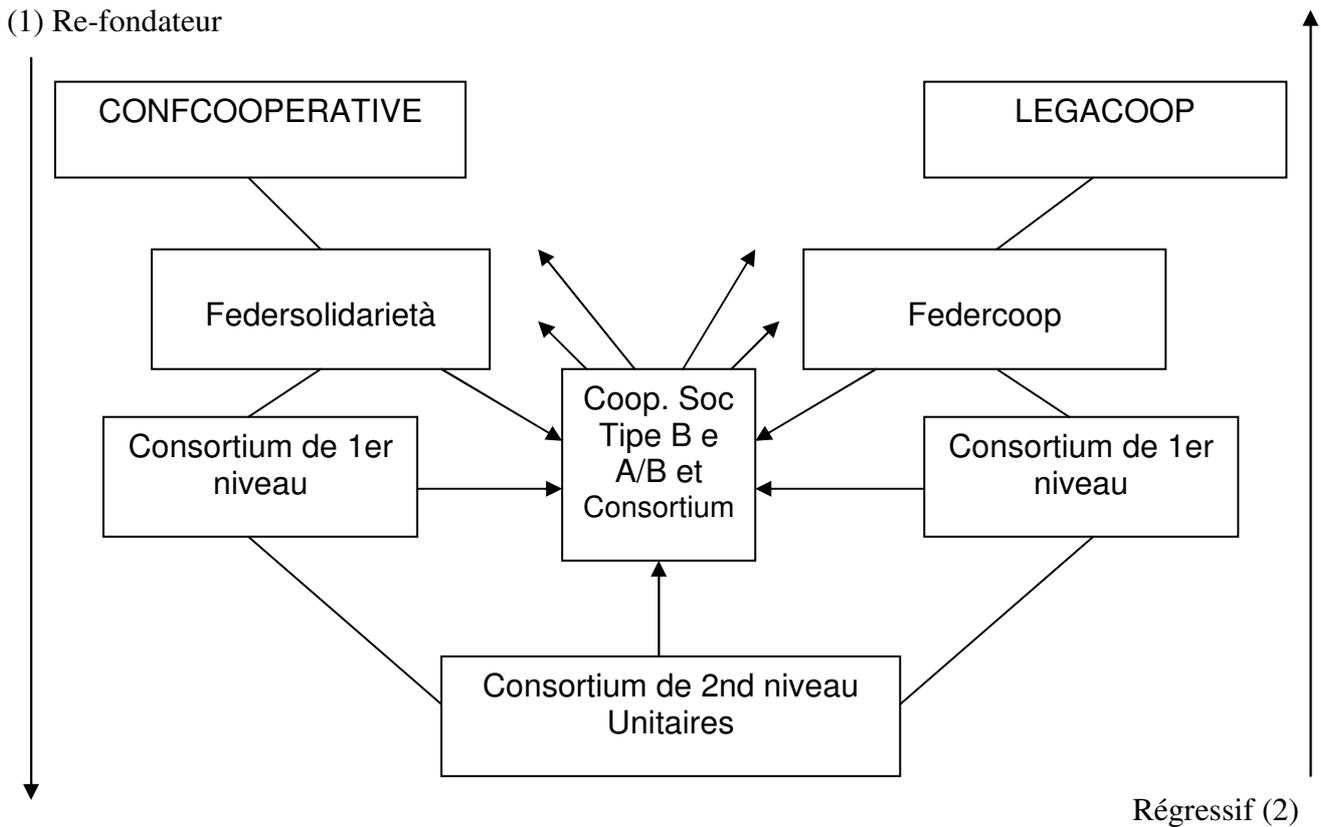


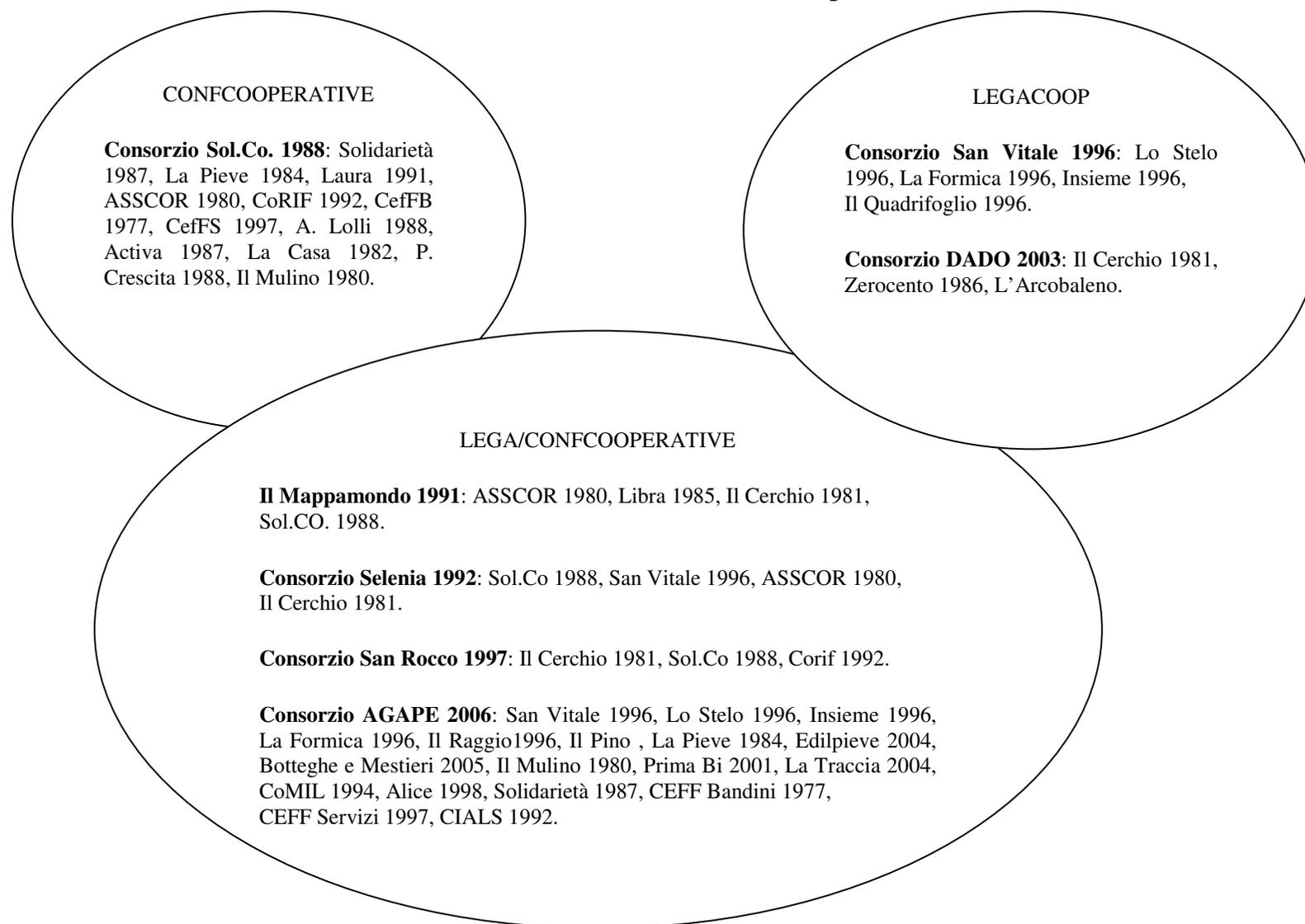
Schéma 4.2 – Les trends potentiels d’évolution du système de coopération sociale à Ravenne dans les années à venir.

Les principaux noeuds des réseaux interorganisationnels des coopératives sociales sont les consortiums de premier niveau “Sol.Co.” e “San Vitale”; les consortiums unitaires “Mappamondo”, “Selenia”, “San Rocco”, “Agape” et les coopératives “Asscor”, et “Il Cerchio”, qui en tant que coopératives de grande dimension sont un soutien important aux réseaux et tout particulièrement aux consortiums unitaires.

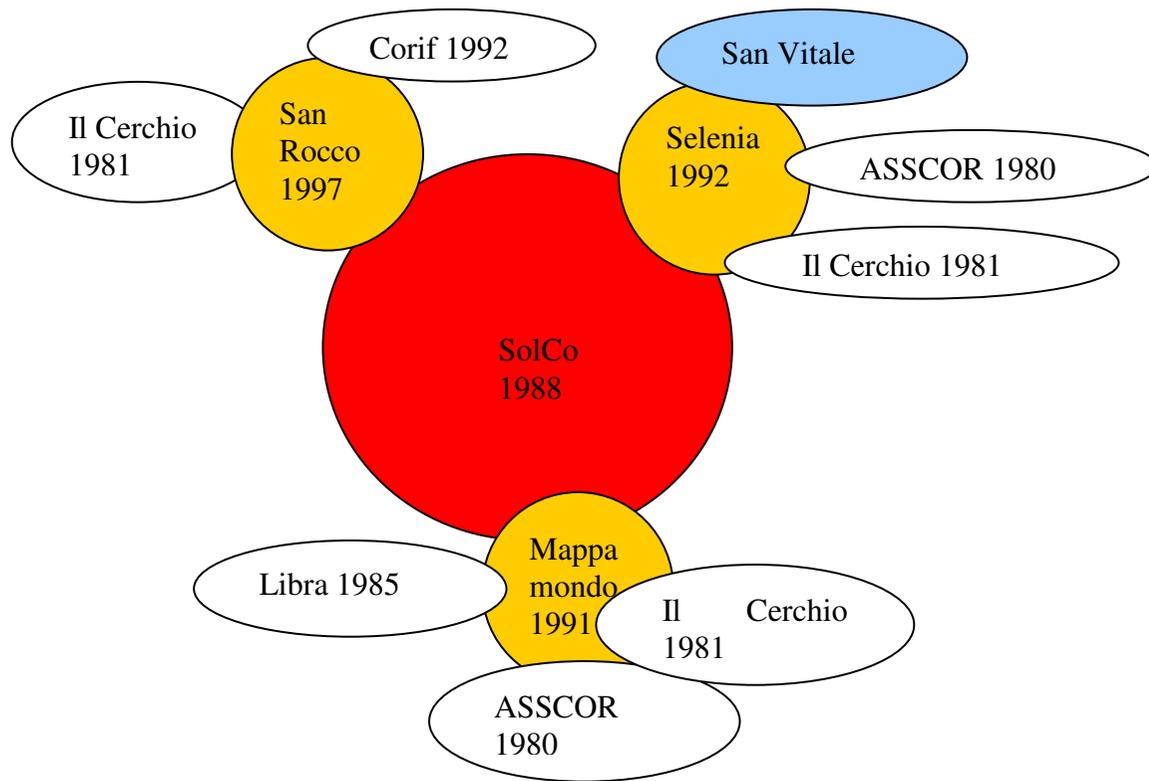
Considérant les réseaux à l’intérieur de la coopération sociale, on observe un lien fort, tant en termes de nombre de coopératives associées, que de de stabilité, voire d’intensité des relations entre les deux Organisations coopératives au niveau national (Confcoopérative et Legacoop), tandis que les coopératives sociales de l’AGCI occupent un rôle plus marginal. Le réseau entre les deux organisations nationales est fortement représenté par les Consortium unitaires qui ont comme sociétaires à la fois les Consortiums de premier niveau qui eux mêmes fédèrent des coopératives, et quelques unes des coopératives sociales les plus importantes, telles que “Il Cerchio” ou “ASSCOR”. Il en résulte un vaste réseau ainsi que nous pouvons l’observer dans le Graphique 1-4 ci-dessous.

Dans ce contexte, on voit émerger la possibilité d'une réunification de toutes les coopératives sociales dans une structure adhérente unique aux deux Centrales, voire même en associant l'AGCI. Il s'agirait simplement d'une formalisation de ce qui existe déjà dans de nombreux secteurs d'intervention, posant la question du sens de la division au niveau local entre la LegaCoopSociali et Federsolidarietà.

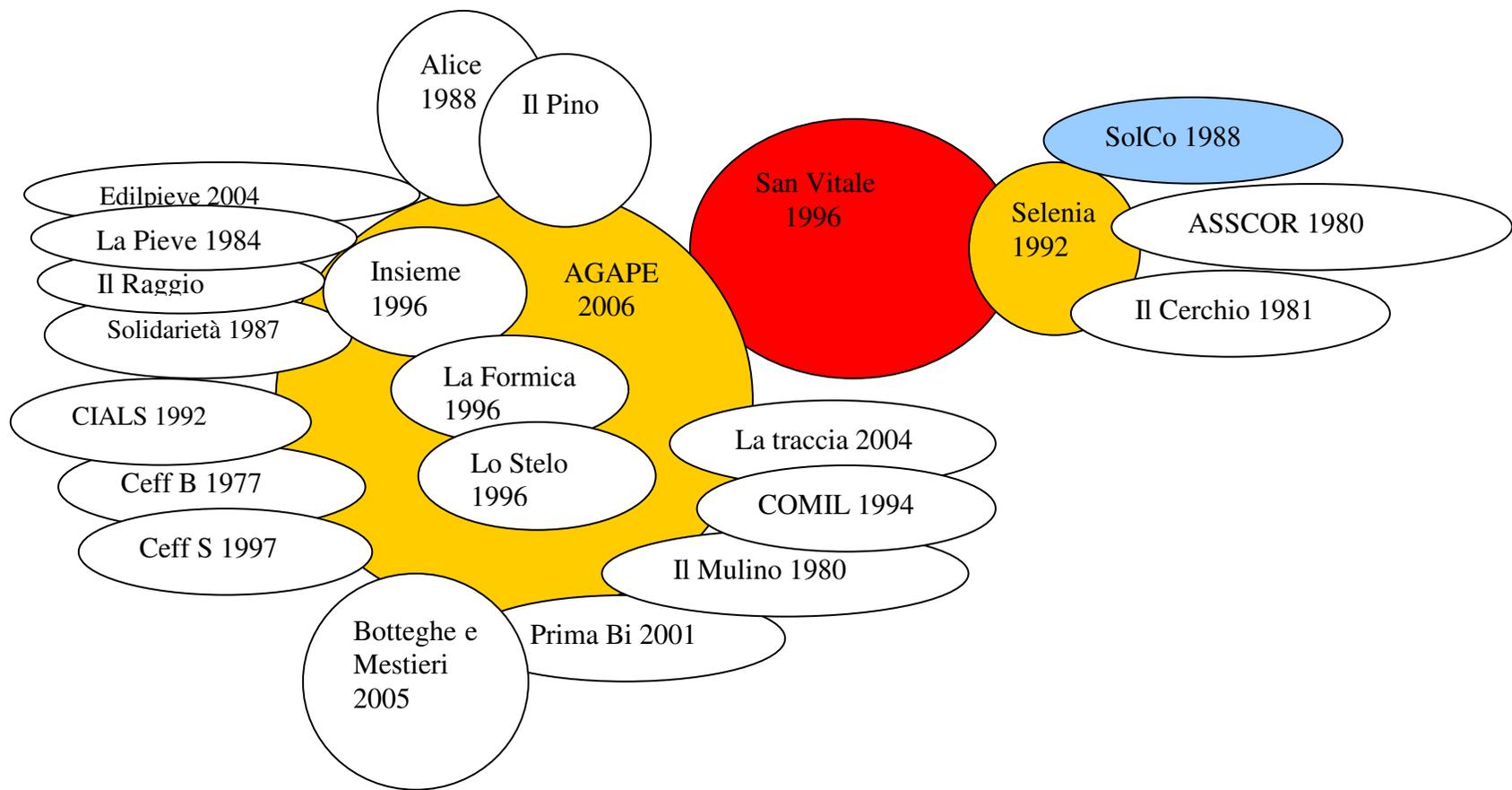
## Carte des réseaux de consortiums en lien avec les Centrales coopératives nationales



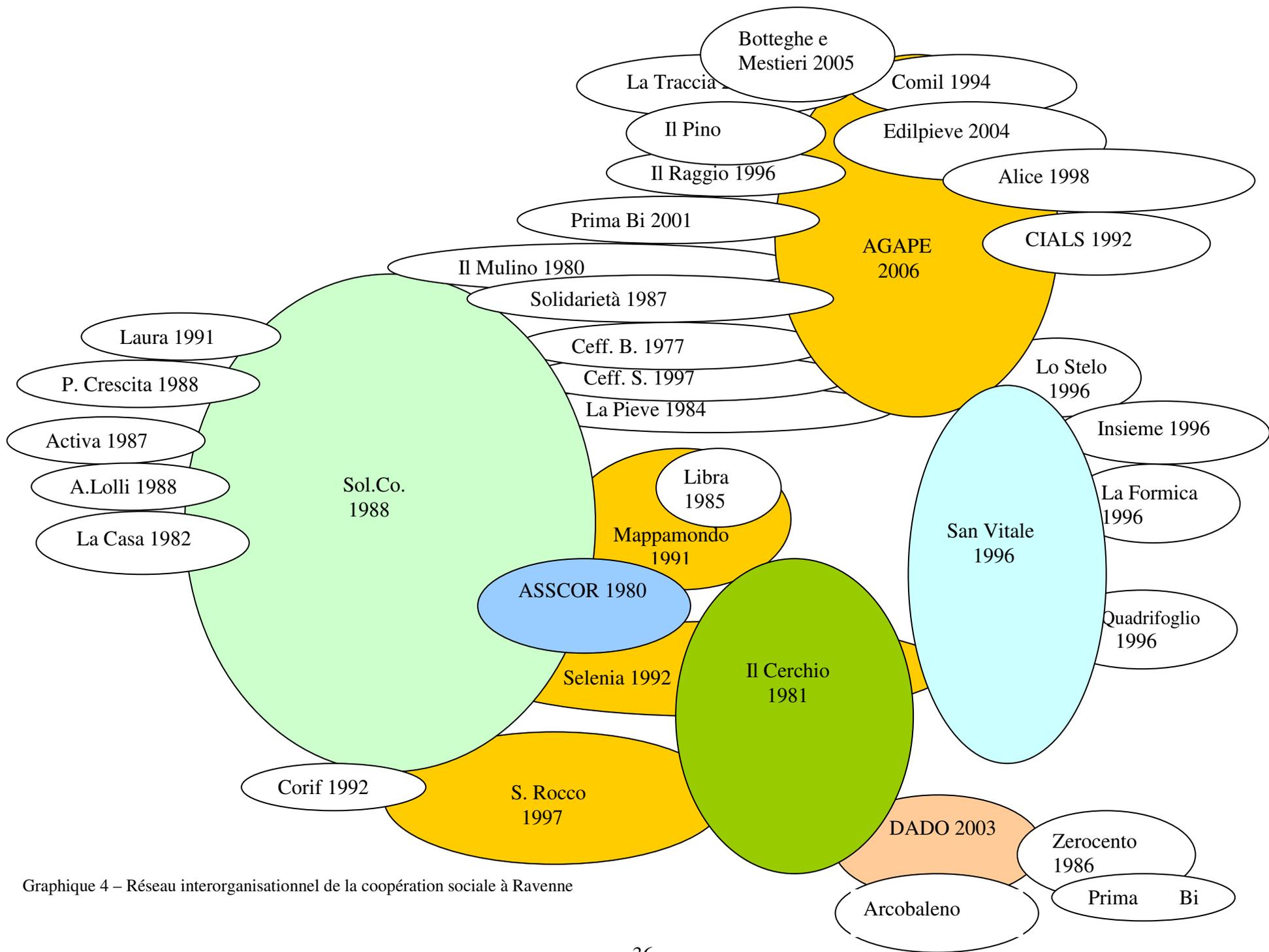
Graphique 1 – Schéma des affiliations aux Centrales coopératives nationales



Graphique 2 – Réseau interorganisationnel avec comme noeud central le Consortium Sol.Co. Ravenna



Grafiq 3 – Réseau interorganisationnel avec comme noeud central le Consortium San Vitale



Graphique 4 – Réseau interorganisationnel de la coopération sociale à Ravenne

## Bibliographie

Bassi A., Colozzi I. (2003), *Da terzo settore a imprese sociali*, Carocci, Roma.

Brafman O. Beckstrom R.A. (2006), *The Starfish and the Spider. The unstoppable Power of Leaderless Organizations*, Portfolio, Penguin Group, New York.

Carbognin M. (a cura di) (1999), *Il campo di fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Franco Angeli, Milano.

Centro Studi CGM (a cura di) (1994), *Primo rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni CGM, Milano.

Centro Studi CGM (a cura di) (1997), *Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

Centro Studi CGM (a cura di) (2002), *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

Centro Studi CGM (a cura di) (2005), *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

Defourny J. Nyssens M. (a cura di) (2007), *Social Enterprise in Europe: recent trends and developments*, EMES, Working Papers n. 08/01

Fazzi L. (2007), *Governance per le imprese sociali e il nonprofit*, Carocci, Roma.

Istat (2001), *Istituzioni nonprofit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria*, Istat-Informazioni, 50, Roma.

Istat (2003), *Le cooperative sociali in Italia. Anno 2001*, Roma Statistiche in breve.

Istat (2006), *Le cooperative sociali in Italia. Anno 2003*, Roma Statistiche in breve.

Istat (2007), *Le cooperative sociali in Italia. Anno 2005*, Roma Statistiche in breve.

Wei-Skillern J., Marciano S. (2008), *The Networked Nonprofit*, in Stanford Social Innovation Review, 6, n.2, Spring.

Wei-Skillern J., Battle Anderson B. (2003), *Nonprofit Geographic Expansion: Branches, Affiliates or Both?*, HBS (Harvard Business School) working paper *Social Enterprise Series* n. 27.