



MÉMOIRE MASTER 2 PHILOSOPHIE

UFR 10 - Philosophie & Société

Sous la direction de Monsieur Thierry PILLON

**TRANSFORMATION SOCIALE EN
SYSTÈME COOPÉRATIF GÉNÉRALISÉ**

*Histoire et mutations du « village d'économie solidaire »
de Salinas de Guaranda (Equateur)*

François JOLY

Année universitaire 2016 - 2017

AVANT-PROPOS & REMERCIEMENTS

La sociologie a cette force de « transformer une question abstraite en une série décomposée de pratiques sociales et d'événements »¹. Un stage en Afrique du Sud dans une coopérative d'épargne et de crédit au Cap m'a donné à connaître les principes du monde coopératif. J'en suis parti convaincu de l'intérêt de ce modèle pour répondre aux besoins de nos sociétés contemporaines mais aussi conscient des limites de certaines initiatives isolées. La question qui avait motivé mon mémoire de Master 1 sur les interactions entre démocratie et marché était la possibilité de concevoir un système coopératif généralisé, capable d'insérer les principes démocratiques dans le fonctionnement même de l'économie.

Plusieurs penseurs, en particulier à la charnière du XIX^{ème} et du XX^{ème} siècle avaient imaginé une société coopérative où la coopération serait au fondement des relations économiques mais aussi sociales, culturelles et politiques. Il m'a semblé intéressant non seulement de rassembler ces idées mais aussi de les actualiser et de voir si, depuis lors, des expériences peuvent y être comparées. A ma surprise, aucune étude de terrain ne faisait le récit d'un projet d'économie coopérative généralisée.

La découverte de l'existence du projet de Salinas de Guaranda, ancien mais encore en croissance, m'a permis de retourner en Equateur, pays que j'avais découvert dans le cadre d'un stage dans un centre de recherche en sciences sociales en 2014. L'un de mes collègues d'alors, Francisco Delgado, a été indispensable à l'approche du terrain pour entrer en contact avec la

¹ BEAUD Stéphane, WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain*, Editions La Découverte, Paris, 2014, p.36.

communauté de Salinas de Guaranda. Il m'a aussi permis de « m'éloigner pour mieux voir »² ce pays si particulier. Je l'en remercie sincèrement.

Je remercie aussi les habitants de Salinas pour leur accueil chaleureux et plus particulièrement Flavio Chuñir qui a accepté de recevoir un étudiant de l'autre bout du monde et sans qui il m'aurait été impossible d'explorer avec autant de précision le terrain que je m'étais choisi.

Malgré la brièveté de ce projet et, sans doute, ses imperfections méthodologiques, j'ai eu la chance d'éprouver concrètement le travail d'enquête et d'appréhender les joies et les difficultés de la recherche en sciences sociales. Je crois que l'aller-retour permanent entre théorie et pratique m'a permis d'exploiter les connaissances et les méthodes philosophiques et sociologiques propres au master Philosophie et Société de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et je remercie mon directeur de mémoire, Thierry Pillon, pour sa confiance, ses conseils et son suivi ainsi que Thomas Podlewski, spécialiste des questions d'économie sociale et solidaire, pour ses précieuses recommandations bibliographiques et méthodologiques.

Ce travail marque une étape dans un parcours universitaire et, quelle que soit la direction qu'il prendra dans le futur, en constituera un élément central.

² BEAUD Stéphane, WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain*, Editions La Découverte, Paris, 2014, p.7.

SOMMAIRE

Avant-propos & remerciements	2
Sommaire	4
Introduction	6
<i>Méthodologie.....</i>	<i>13</i>
Première partie : Construction d'un système coopératif généralisé	16
<i>Chapitre 1 : De la crise naît la coopération</i>	<i>18</i>
Les raisons historiques d'un « tournant coopératif »	18
De l'inaction à la coopération.....	24
Le processus de conviction	29
<i>Chapitre 2 : Grossir en intégrant</i>	<i>38</i>
L'extension du projet aux différentes sphères économiques.....	39
L'intégration comme moteur.....	44
Faire face à l'adversité	48
<i>Chapitre 3 : S'entendre autour d'un projet commun.....</i>	<i>53</i>
Mode d'organisation du travail et de gestion des coopératives	53
Gouvernance inter-coopératives et relations extérieures.....	55
La revanche de l'économie	60
Seconde partie : Transformation sociale et interactions avec le monde extra-coopératif	64
<i>Chapitre 4 : L'émergence d'une société coopérative.....</i>	<i>66</i>
Une rupture avec le capitalisme en lien avec la religion.....	66
Le développement de comportements spécifiques	72
La crise de croissance	75
<i>Chapitre 5 : Pour vivre heureux, vivons ouverts ?</i>	<i>81</i>
Gestion des services publics et rôle de l'Etat	81
Une ouverture au monde aux effets ambivalents.....	86
La reproduction du modèle de Salinas.....	91

<i>Chapitre 6 : La coopération n'est pas un long fleuve tranquille</i>	96
Tirer profit de la jeunesse	96
Retour sur le leader charismatique	100
Deux voies de développement	103
Conclusion	107
Annexes	109
<i>Organigramme du système coopératif de Salinas de Guaranda</i>	109
<i>Carte de Salinas de Guaranda, de sa région et de l'Equateur</i>	110
<i>Liste des communautés</i>	113
<i>Guide d'entretien</i>	114
Bibliographie	117
Table des matières	120
Tables des illustrations	121

INTRODUCTION

Si Ernest Poisson, sociologue et homme politique français (1882-1942), s'était rendu à Salinas de Guaranda en Equateur, à la charnière du XIX^{ème} et du XX^{ème} siècle, il aurait certainement eu du mal à imaginer y implanter sa *République coopérative*. En 1920, la publication de l'ouvrage *La République coopérative* concrétise l'émergence d'une nouvelle utopie, peu de temps après la révolution socialiste russe. Il imagine une société capitaliste se transformer progressivement en une société coopérative.

L'économie coopérative se définit à la fois par ses règles et ses principes mais aussi par ses objectifs. Parler d'économie coopérative n'est pas une évidence. Une coopérative est avant tout une organisation. Selon Georges Herrerros, « par organisation, il faut entendre un agrégat d'individus ou de groupes sociaux chargés de coopérer entre eux, liés les uns aux autres dans un agencement complexe de techniques, de règles, de symboles. »³ Les règles générales de l'organisation coopérative (celles-ci se déclinent ensuite selon leur secteur d'activité) ont été définies par exemple dans l'article 24 de la récente loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire : « La coopérative est une société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires. Elle exerce son activité dans toutes les branches de l'activité humaine et respecte les principes suivants : une adhésion volontaire et ouverte à tous, une gouvernance démocratique, la

³HERREROS Gilles, *Au-delà de la sociologie des organisations*, Editions Erès, 2008, p. 33.

participation économique de ses membres, la formation desdits membres et la coopération avec les autres coopératives. [...] Les excédents de la coopérative sont prioritairement mis en réserve pour assurer son développement et celui de ses membres. » Les coopératives peuvent intervenir principalement dans trois secteurs : la finance (coopérative d'épargne et de crédit), la production (coopérative agricole, industrielle ou de service), la consommation et la distribution (coopérative de consommateurs). Elles mènent souvent en parallèle diverses activités dites sociales en ce qu'elles ne visent pas l'obtention d'un revenu à court terme : éducation, formation, insertion...

Les partisans de ces formes d'économie se sont souvent (c'est encore le cas aujourd'hui) divisés entre les partisans de la coopération comme complément du capitalisme susceptible d'en améliorer le fonctionnement social et ceux de la coopération comme alternative au capitalisme. La littérature contemporaine reflète la tendance qui domine actuellement. De nombreuses études portent sur des initiatives dites *ciblées* ou *isolées*, dans un secteur particulier. Ce sont ces formes de coopération qui se développent le plus en Europe et dans le monde, notamment en Amérique du Sud où elles sont reconnues comme un mode de développement pertinent⁴. Certains secteurs sont d'ailleurs très organisés au niveau international à l'instar des coopératives financières qui ont fondé le *World Council of Credit Unions* (Conseil Mondial des Coopératives Financières).

Aucune étude en revanche, du moins en français, ne semble porter sur un système coopératif généralisé, c'est-à-dire un espace économique (ville, village, pays) où interagissent différentes formes de coopératives qui se coordonnent pour transformer en profondeur les comportements et les

⁴ CORAGGIO José-Luis, « L'économie sociale et solidaire et son institutionnalisation en Amérique latine : cinq pays, cinq processus », *Revue Française de Socio-Économie*, 2015/1, n° 15, p. 233-252.

manières de penser de l'ensemble des habitants de cet espace. C'est cette transformation qui est qualifiée de *transformation sociale*. Les utopistes, parfois proches des mouvements socialistes ou syndicalistes ne sont pas les seuls à avoir porté de l'intérêt au coopératisme. Selon Augustin J. Ros⁵, les économistes classiques comme John Stuart Mill et les premiers néo-classiques comme Léon Walras et Alfred Marshall⁶ ont eux aussi admis la pertinence économique de la coopérative notamment en raison de la motivation générée par la participation démocratique et la redistribution des profits entre les travailleurs. Ces économistes regrettaient néanmoins à l'époque que ce modèle n'ait pas su s'affirmer comme une alternative crédible au capitalisme ni pénétrer les esprits.

Un système coopératif généralisé se propose justement de prendre en considération la dimension économique mais aussi culturelle de la vie du groupe. Poisson s'indigne que l'on puisse imaginer la transformation sociale par le seul biais économique, tout comme le feront Antonio Gramsci et Karl Polanyi quelques années plus tard. « Quelle erreur par exemple de prendre en soi l'homme économique et de l'isoler des autres manifestations d'activité matérielle ou mentale de l'humanité »⁷. Le coopératisme s'oppose en effet à la société d'économie de marché qui se caractérise, selon Polanyi, par une distinction, un *désencastrement*, des règles sociales et des règles économiques. Or, toujours d'après Polanyi « l'idée d'un marché s'ajustant lui-même était purement utopique. Une telle institution ne pouvait exister de façon suivie sans anéantir la substance humaine et naturelle de la société »⁸. Mais pour devenir un système alternatif, le

⁵ ROS J. Augustin, *Profits for All? The Cost and Benefits of Employee Ownership*, Nova Science, 2001.

⁶ Alfred Marshall a été président du 21^{ème} congrès annuel de la coopération en 1889

⁷ POISSON Ernest, *La République coopérative*, Grasset, Paris, 1920, p. 7.

⁸ POLANYI Karl, *La subsistance de l'homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société* (1977), Flammarion, Paris, 2011, p. 72.

coopératisme doit d'abord faire système et, selon Jean-François Draperi, développer une « pensée propre, c'est-à-dire d'une part une pensée réflexive sur les pratiques coopératives, qui consiste à confronter ces pratiques aux principes et aux valeurs coopératifs et prend la forme d'une théorie, et, d'autre part, une pensée projective qui prend dans l'histoire du mouvement coopératif la forme d'une utopie que, reprenant l'expression de Charles Gide et d'Ernest Poisson nous nommons *République coopérative*. »⁹ Tel est le programme que se fixent les pages qui suivent, confronter sans cesse les théories présentes et passées du coopératisme et de la sociologie des organisations avec la réalité du terrain de Salinas de Guaranda.

Il est complexe de cerner avec précision le modèle économique du projet de Salinas. Il ne s'agit pas dans ce travail d'apporter une définition ou une théorie précise de l'économie sociale, solidaire ou communautaire. Ces différentes notions se recoupent en partie et l'usage de ces termes est très variable d'une époque et d'une zone géographique à l'autre. Le terme « communautaire » est connoté péjorativement en France et peu utilisé dans le vocabulaire économique alors qu'il recouvre une réalité très concrète en Equateur où la communauté désigne à la fois le groupe social d'appartenance et le lieu géographique où vivent les habitants. Salinas se définit comme « un village d'économie solidaire ». Cette solidarité est une solidarité au sein de l'organisation, entre ses membres. En France, l'économie solidaire désigne plutôt une économie qui fait preuve de solidarité envers ceux qui sont exclus de l'économie classique (travail d'insertion, commerce équitable...). Dans ce travail, l'utilisation de ces termes peut évoluer selon leur contexte et n'a pas pour finalité de les

⁹ DRAPERI Jean-François, *La République coopérative*, Darcier, Paris, 2012.

définir théoriquement. Seul le terme d'économie coopérative constitue un concept moteur de l'enquête puisqu'elle articule l'ensemble des analyses.

Salinas est un village équatorien de la province de Bolivar au centre du pays. Situé sur les plateaux de la Cordillère des Andes au pied du volcan Chimborazo qui culmine à 6 300 mètres, il s'établit à 3 550 mètres d'altitude et subit un climat rude et constant, frais le jour et froid la nuit, sans connaître toutefois de chutes de neiges. 4 000 habitants y vivent toute l'année. La région de Salinas s'étend sur plus de 450km² et regroupe trente communautés très diverses par leur population (de 50 à 800 individus), leur climat (du subtropical à 800 mètres d'altitude jusqu'à 4 200 mètres) et leur distance de Salinas (entre quatre et cinquante kilomètres). Malgré cette pluralité de situations, les 10 000 habitants de la région sont aujourd'hui concernés par le projet coopératif. Pourtant, jusqu'en 1970, cette zone isolée et rurale à 30 kilomètres de la capitale régionale de Guaranda et à 250 kilomètres de la capitale Quito, était extrêmement pauvre et vivait en exploitant ses mines de sel. C'est l'arrivée d'un groupe de volontaires religieux mené par un prêtre, le Padre Antonio Polo, qui a déclenché un vaste projet de coopératives qui n'ont cessé de croître au point de rendre le village nationalement connu pour ses produits d'économie solidaire. Le village produit des confiseries, des fromages, de la charcuterie, des champignons, des plantes médicinales, du thé, des vêtements, des ballons artisanaux... Le projet de Salinas multiplie également les activités éducatives (internat, colonies de vacances, formation...) et solidaires (accueil des personnes âgées et des personnes en situation de handicap, construction de maisons communautaires...).

Salinas a été régulièrement étudiée, surtout par des chercheurs en sciences sociales sud-américains mais souvent dans le cadre d'études plus larges sur le développement ou l'économie sociale dont elle n'était qu'un exemple parmi d'autres. Très peu d'études recensées portent exclusivement sur

Salinas, la plus intéressante est celle de Monica Garcia qui traite des relations de genres dans la culture des champignons ¹⁰. Aucune d'entre elles ne porte sur le caractère généralisé du processus.

Si Salinas peut paraître un exemple lointain, son projet est une expérience dont bien des enseignements peuvent être tirés pour notre société où la démocratie et la représentation semblent confrontées à une crise de confiance et de légitimité. Il semble que nous soyons entrés dans une ère où les enjeux sociaux, comme l'explique Pierre Rosanvallon dans *La Question syndicale* en 1988, ne peuvent plus être abordés avec une neutralité politique. La solidarité n'est plus seulement un acquis à préserver, c'est de nouveau un objectif à atteindre, un sentiment à stimuler, comme à l'époque des premiers coopératistes. Tel est le programme de Salinas, il s'agit pour elle d' « avoir une action politique sans faire de la politique »¹¹ et de redonner prise au citoyen-travailleur sur le cadre social dans lequel il veut s'épanouir. Un tel projet ne se déroule pas sans accroc, sans difficultés et chaque étape franchie présente de nouveau défi.

La première partie s'intéresse en priorité à l'organisation du projet, son développement, sa structure. Elle étudiera les quatre grandes étapes du projet à savoir son lancement (chapitre 1), puis son extension et sa réorganisation en plusieurs entités (chapitre 2) et enfin la création d'une entité de coordination inter coopérative (chapitre 3). Pour chacune de ces étapes, les origines, les mécanismes de diffusion et de conviction ainsi que les difficultés rencontrées seront analysés.

¹⁰ GARCIA Monica, *Relaciones de género en el mercado laboral de la economía solidaria: el caso de la fábrica de hongos*, Facultad latinoamericana de ciencias sociales, Quito, 2014.

¹¹ RODET Diane, « L'économie solidaire comme mouvement social : des dispositifs de qualité pour s'identifier, agir et mobiliser », *Revue Française de Socio-Économie*, 2015/1, n° 15, p. 199.

La seconde partie étudie la spécificité du développement de Salinas et de la nature des comportements sociaux. Il s'agit en particulier de mesurer l'infusion des comportements démocratiques et de l'idéologie coopérative (chapitre 4), le rapport de l'organisation avec le reste du pays et l'Etat et sa capacité à encourager la reproduction de sa propre expérience (chapitre 5), ainsi que les enjeux et les débats concernant son avenir (chapitre 6).

Méthodologie

L'enquête s'est déroulée sur 17 jours entre le 21 juillet et le 6 août 2017. Afin d'en tirer des données aussi précises et pertinentes que possible, elle a été longuement préparée en amont. Les premiers contacts ont été obtenus avec l'aide d'un sociologue équatorien travaillant au *Centro de Investigación y de Estudios Especializados* (CIEES) et rencontré lors d'un stage au sein de cette institution à Quito en 2014. Il s'était rendu à Salinas de Guaranda dans le cadre d'un travail sur l'évolution de la matrice productive équatorienne. D'autres contacts ont été pris directement par courrier électronique avec différents responsables locaux afin de préparer le terrain depuis la France et de gagner en efficacité sur place.

Selon une méthode hypothético-déductive, un premier temps de la préparation a été consacré à la lecture de récits d'autres enquêtes et d'ouvrages théoriques. Ensuite, la familiarisation avec le terrain s'est faite à partir de documents trouvés sur des sites institutionnels ou transmis par les responsables du projet. Des organigrammes, des rapports d'activités, des catalogues de produit ont permis de reconstituer, a priori, l'économie de l'objet d'étude et de guider les choix d'entretiens et d'observations. Certains de ces documents ont été exploités dans le corps du travail, comme l'organigramme, car ils ont une importance fondamentale dans la compréhension de l'organisation. D'autres, de nature plus économique et présentant les résultats financiers des différentes organisations n'ont pas été analysés car ils ne répondaient pas à la question de la transformation sociale et décrivent imparfaitement le processus de croissance vécu par Salinas.

A partir des thématiques soulevées, une première grille d'entretien a été rédigée. Celle présentée en annexe a été réduite aux questions qui ont réellement été abordées au cours des entretiens. Ceux-ci ont été menés de manière semi-directive afin de faire émerger les enjeux les plus importants et de ne pas biaiser la description de leur perception du projet de Salinas.

Flavio Chuñir, le directeur de la FUNORSAL, a joué un rôle de référent tout au long de l'enquête en effectuant mises en contacts, présentation et parfois même prises de rendez-vous. A partir des premiers entretiens, la cartographie des personnes interrogées a été affinée de façon à obtenir un panorama général du projet dans sa dimension historique et géographique. La rencontre de différents types d'acteurs (responsables, travailleurs, jeunes ou anciens) a permis de diversifier les angles de vue.

Ces entretiens se sont faits de manière formelle, avec enregistrement, toujours en espagnol. D'autres discussions ont été organisées de manière plus informelle avec des habitants du village et des communautés, notamment les plus jeunes. Ces derniers se montraient souvent réticents à un entretien formel et enregistré et parlait plus librement dans un « climat moins officiel ». Leur propos, lorsqu'ils sont rapportés (ce qui n'est pas toujours le cas car ces entretiens ont surtout nourri l'analyse globale du projet), sont donc issues de notes prises de mémoire juste après la rencontre. Les propos sont attribués à leurs auteurs lorsque leur position permet de tirer des informations supplémentaires.

La durée passée sur le terrain a été courte mais peu de temps a été perdu pour entrer en contact avec les personnalités locales grâce à Flavio Chuñir. La dépendance initiale à ce référent a pu être vite dépassée puisque chaque personne rencontrée fournissait de nouvelles recommandations. Parfois suspicieuses et interrogatives au début, les personnes interrogées ont toutes montré beaucoup d'enthousiasme à partager leur expérience après

quelques minutes de discussion prudente. Souvent conscientes de la nature du travail de sociologue, elles ont toutes accepté de sortir d'un discours contraint ou « journalistique » pour aborder les difficultés rencontrées par le projet dans l'espoir que le travail, qui leur sera transmis, puisse permettre d'améliorer son fonctionnement ou, au moins, de soulever de nouvelles questions. De ce point de vue, la durée de l'enquête sur place (« vous restez combien de temps ? » était généralement la première question posée) a été un atout car les personnes interrogées se sont senties plus libre de s'exprimer envers quelqu'un venant de loin et restant peu de temps.

Au total, au cours de l'enquête, il a été procédé à :

- 16 entretiens formels d'une à deux heures, menés en 2 fois pour 5 d'entre eux : les responsables actuels (8), d'anciens responsables (2), des volontaires (2), le maire (1) des habitants travaillant dans le projet (3) ;
- Une dizaine de discussions informelles de 30 minutes à 1 heure ;
- 4 séquences d'observation : la visite des entreprises (fromagerie, chocolaterie, usine textile, usine de déshydratation de plantes et de champignons), la visite de la communauté de Chaupi, la participation à une réunion de réflexion hebdomadaire et à une formation de gestion de projet.

PREMIERE PARTIE :

CONSTRUCTION D'UN SYSTEME COOPERATIF GENERALISE

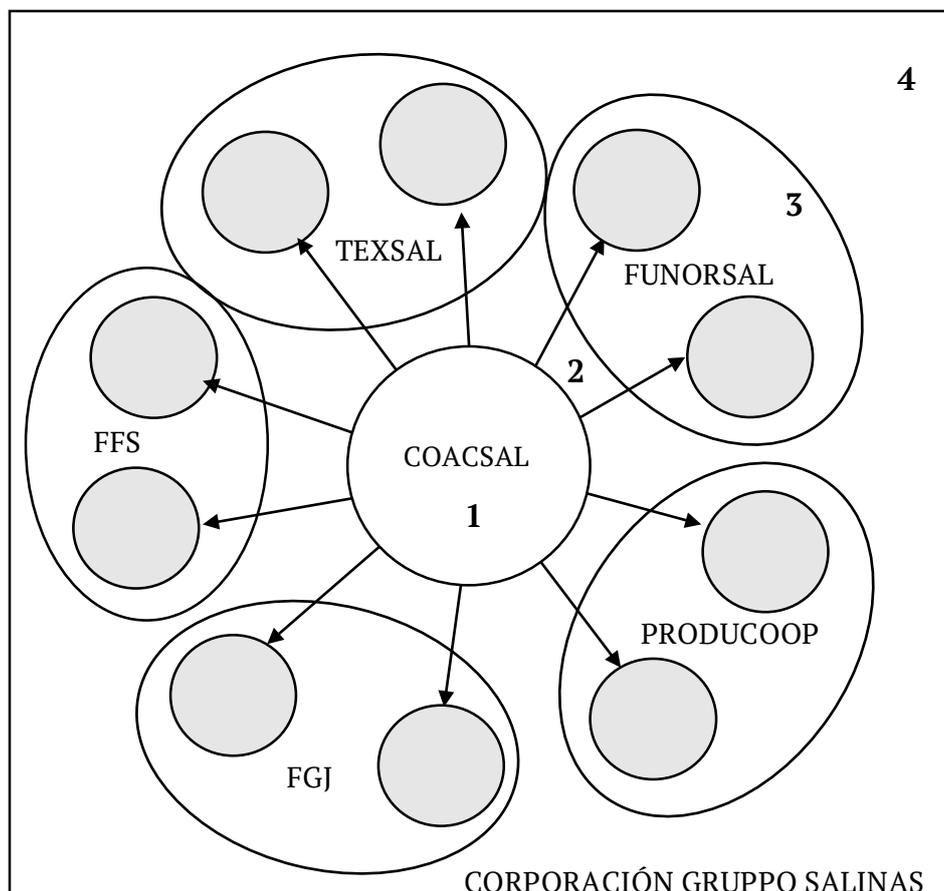
« Alors que dans le mouvement socialiste le but se distingue du parcours, dans le mouvement coopératif, le but est le parcours. »¹² Dans *La République Coopérative*, Jean-François Draperi souligne l'importance du processus et du temps dans l'étude des systèmes coopératifs. L'analyse de la genèse du projet de Salinas est un préalable indispensable à l'analyse des transformations sociales qu'il a engendrées. Cette histoire du développement de l'organisation est en interaction permanente avec l'évolution des comportements et des relations sociales, parfois en les influençant, parfois en étant influencée par eux.

Le cas spécifique d'un système coopératif généralisé renforce cette exigence puisqu'il ambitionne de pénétrer les différents champs de l'économie et du social. Son histoire est donc plus complexe et plus longue. Les conditions de possibilités de sa naissance et son lancement ne sont que la première pierre d'un édifice plus imposant (chapitre 1). La croissance du projet et sa réorganisation permanente font appel à des ressorts spécifiques qui supposent une grande capacité d'intégration parfois sous-estimée par la théorie (chapitre 2). L'atteinte, voire le dépassement, d'une taille critique, exige ensuite une nouvelle forme d'organisation, inter-coopérative, capable de piloter et de coordonner le projet (chapitre 3).

*

¹² DRAPERI Jean-François, *La République coopérative*, Darcier, Paris, 2012.

Schéma de la constitution du système coopératif généralisé de Salinas¹³



Lecture :

Etape 1 : création de la première coopérative d'épargne et de crédit (COACSAL)

Etape 2 : multiplication des projets autour de la première coopérative

Etape 3 : regroupement des projets dans de nouvelles entités (FUNORSAL, TEXSAL, PRODUCOOP, FUNORSAL, Fundación Familia Salesiana, Fundación Grupo Juvenil)

Etape 4 : création d'une entité de coordination (Corporación Gruppo Salinas)

¹³ Source : Auteur

Chapitre 1 : De la crise naît la coopération

Avant même que les coopératives commencent à se diversifier et à s'organiser entre elles, la création de la première coopérative d'un futur système généralisé repose sur des exigences particulières, différentes en plusieurs points de celles d'une coopérative isolée. En l'occurrence, Salinas a connu une longue période de pauvreté avant l'arrivée du groupe de volontaire. Son leader charismatique, le Padre Polo, a permis la réalisation d'une communauté émotionnelle convaincue de l'intérêt de s'engager dans la voie de la coopération.

Les raisons historiques d'un « tournant coopératif »

La ville de Salinas de Guaranda a vécu durant près de 2000 ans à l'aide de ses ressources de sel. L'utilité vitale du sel dans l'alimentation a fait des mines une vraie source richesse et de pouvoir mais aussi de convoitise. Avec l'arrivée des colons, l'exploitation des mines a annihilé, jusque dans la seconde moitié du XXème siècle, toute opportunité de développement. C'est dans cette crise profonde que la coopération a puisé sa force.

Une situation économique et sociale désastreuse liée à l'exploitation du sel

L'Équateur a la spécificité de disposer de ressources saline dans les trois espaces qui composent son territoire : la chaîne montagneuse et volcanique des Andes (la « Sierra ») qui le traverse en son centre de la Colombie au nord jusqu'au Pérou au sud, la plaine côtière (la « Costa ») qui ouvre le pays à l'ouest sur le Pacifique au milieu duquel il possède les îles sauvages des Galápagos, et la forêt Amazonienne (l'« Oriente ») qui s'étend à l'est le long de la frontière péruvienne. Avant la colonisation, le sel a fait l'objet d'échanges entre les différentes populations indigènes. Le sel était indispensable à la conservation des aliments (viandes et poissons en particulier), notamment en vertu de sa capacité à faire fuir les insectes. Il était également utilisé à des fins rituelles ou de pharmacopée. L'accès au sel est devenu une activité économique rentable et les communautés qui disposaient de cette ressource se rémunéraient en concédant l'exploitation de leurs mines. La dépendance au sel était telle qu'en priver l'ennemi constituait un instrument courant lors des conflits¹⁴. Le sel a pu ainsi « occasionnellement devenir un instrument d'échange »¹⁵ avant la colonisation espagnole.

Un village comme Salinas de Guaranda, qui, comme son nom l'indique, dispose de mines de sel abondantes, disposait probablement (aucune source n'est en mesure de l'affirmer) d'une grande autorité sur la région au cours de la période précoloniale. Une telle position l'a rendu vulnérable à l'arrivée de colons en recherche de richesses naturelles à exploiter. A l'instar des mines d'argent de Potosi, ou de l'exploitation intensive du sucre

¹⁴ De telles pratiques sont décrites à propos des conflits entre les tribus aztèques dans l'actuel Mexique par William H. Prescott dans *Aztèques et Incas. Histoire de la conquête du Mexique* (1843), Pygmalion, Paris, 2007.

¹⁵ SALAZAR Ernesto, « Historia de la sal en el Ecuador Precolombino y Colonial », *Cuadernos de Investigación*, n°10, Quito, 2011, p.3.

dans le Nord-Est du Brésil¹⁶, l'exploitation et l'appauvrissement des indigènes consécutifs à la colonisation ont été proportionnels à ce qu'avait pu être leur pouvoir auparavant. Dès lors, la pratique du séchage, déjà utilisée dans les régions les plus pauvres, a compensé le manque de sel, exporté vers l'Europe ou utilisé par les colons. L'exploitation du sel a duré, dans des proportions industrielles, jusqu'en 1950.

De cette période, les habitants conservent le souvenir de leur asservissement. Le Padre Polo résume l'importance de cette histoire parmi les conditions du succès du projet. « Le sel a été la première industrie à Salinas et a pu permettre de développer l'esprit d'entreprise. Mais le sentiment de prestige a fini par devenir un sentiment de servitude avec lequel il était nécessaire de rompre. »

Si peu d'habitants ont connu la vie avant le projet coopératif, tous portent en eux la mémoire de la dépendance au sel et au « grand patron ». Ils se rappellent que « les habitants de Salinas se consacraient exclusivement à l'élaboration et à la commercialisation du sel. » Les terres de Salinas étaient une immense hacienda appartenant à la seule famille colombienne des Cordovez. Les paysans travaillaient comme *peones*, réduits à un état de quasi servitude. Parmi ceux qui ont connu cette période, Hugo Vasconez raconte : « On ne pouvait rien faire pousser sur la terre car tout gelait. La seule activité possible était l'exploitation du sel. Nos parents allaient dans les mines et il fallait verser une part du sel récolté au patron, comme un impôt. Et le reste du sel nous servait de monnaie d'échange. On marchait jusqu'à la ville, quatre ou cinq heures à pied, et on achetait de quoi se nourrir avec le sel. » Sa femme se souvient de la manière par laquelle ses parents parvenaient à augmenter marginalement leurs revenus. « Mes

¹⁶ GALEANO Eduardo, *Les Veines ouvertes de l'Amérique Latine* (1971), Terre Humaine, Plon, Paris, 1981, pp. 33 et suivante et pp.87 et suivantes.

parents gagnaient et possédaient très peu. Alors ils achetaient une chienne, l'accouplait et revendait les chiots obtenus contre un mouton ou un cochon. » Héritage de cette histoire, les chiens errants peuplent encore les rues et un dicton local dit qu'il y a plus de chiens à Salinas que d'habitants.

Jusqu'au début du XXème siècle, rares étaient les habitants qui savaient lire, écrire ou compter. Hugo Vasconez décrit Salinas comme « un village retardé et abandonné. C'était haut, froid avec du gel, du brouillard ». Les témoins de cette période racontent leur enfance dans les années 1950, « la situation était très dure, la vie était, disons, assez triste, humble, les salaires étaient très faibles. Lorsque j'ai commencé à travailler, on me payait quatre *reales*. Mes parents ne pouvaient pas me payer de chaussures. C'est à douze... non quinze ans, que j'ai eu ma première paire de chaussures ! » Plusieurs habitants qui ont connu le village avant le développement du projet rappellent que « les jeunes commençaient à migrer vers la côte ». Aucun habitant ne pouvait alors concevoir un avenir meilleur en restant dans le village. D'ailleurs, ce n'était pas un village. Les paysans se répartissaient sur le *paramo*¹⁷ pour disposer d'un espace où élever quelques bêtes et cultiver quelques plantes. Certaines habitations de cette période sont encore debout et il ne vient à l'idée de personne de les qualifier de maisons. « Il n'y avait pas de maisons, il y avait des *chozas* » explique Flavio Chuñir, le directeur de la FUNORSAL. Les *chozas* ressemblent à de petites huttes avec un toit en paille et des murs en terre. A l'intérieur, une pièce unique, carrée, faisait à la fois office de cuisine, de pièce de vie et de chambre. Les températures rigoureuses de l'hiver et de la nuit (entre -5°C et 5°C) contraignaient les paysans à vivre dans des espaces restreints qui pouvaient être réchauffés plus facilement.

¹⁷ Plateau andin couvert de collines et d'herbes basses.



Vue de Salinas dans les années 1960 ¹⁸



Vue de Salinas en 2017 ¹⁹

¹⁸ Source : www.salinerito.com

¹⁹ Source : Auteur

Crise et coopération

Les théoriciens du mouvement coopératif et les sociologues qui s'intéressent à la question de l'origine de la coopération s'accordent sur la corrélation entre l'aspiration à la coopération et la difficulté des conditions de vie. Pour Jacques Defourny, partisan de la *coopération ciblée* (en opposition à la *coopération généralisée*), « la coopération est fille de la nécessité »²⁰ et n'apparaît qu'en vue de résoudre un problème préalablement constitué et défini. La même perspective est transposée chez un partisan de la *coopération généralisée* comme Ernest Poisson. Poisson estime que les sources d'une coopération générale se trouvent dans une crise globale définie comme la conjonction d'une série de problèmes : sentiment de perte d'utilité, inégalités, baisse des richesses globales, menaces sur le futur, opposition entre les catégories de producteurs (agricoles, industriels...) et parfois même crise politique. « Si la crise sociale est partout, écrit Poisson, la société capitaliste contient déjà dans son sein les éléments constitutifs de la société destinée à la remplacer »²¹.

Trois éléments méritent d'être soulignés. Premièrement, Poisson établit une continuité entre le coopératisme ciblé et le coopératisme généralisé. En cas de crise globale, il n'est plus efficace de procéder à des initiatives isolées, il faut les regrouper au sein d'une organisation plus large. Deuxièmement, Poisson présuppose que la coopération n'est pas véritablement un choix mais une nécessité et qu'il n'y aurait pas de raison de recourir à la coopération dans une situation confortable quand bien même celle-là pourrait permettre une amélioration des conditions de vie.

²⁰ DEFOURNY Jacques, « L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation » in Marie-Thérèse Séguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, L'Harmattan, Paris, 1995, p.14.

²¹ POISSON Ernest, *La République coopérative*, Grasset, Paris, 1920, p. 19.

Troisièmement, il découle des deux points précédents un paradoxe : si la coopération ne se développe qu'en réponse à des situations de crise, c'est qu'elle est perçue comme une opportunité d'en sortir. Mais si une société qui n'est plus en crise n'aspire plus à la coopération, la société risque de se dissoudre sous l'effet de son propre succès.

La résolution de ce paradoxe réside dans un supposé « effet cliquet » de la coopération. Le mécanisme serait le suivant : la crise conduit à la coopération, la coopération assure la sortie de la crise donc se séparer des institutions de la coopération est impossible puisqu'il rétablirait la crise. Dans ses mémoires, le Padre Polo rappelle que la difficulté est de passer d'une « solidarité d'urgence par laquelle le village s'unit spontanément face à un drame, une maladie, une catastrophe naturelle » à une « solidarité capable d'anticiper ces difficultés afin d'éviter le départ des plus jeunes vers la ville »²². Autrement dit, il s'agit de donner une structure durable et générale à la coopération.

De l'inaction à la coopération

Si la crise peut être qualifiée comme une condition de possibilité, il n'y a pas de lien mécanique entre le contexte et le déclenchement de la coopération. La coopération suppose un double mouvement : une prise de conscience de l'anormalité des conditions de vie et la présence d'un agent déclencheur, que l'on définira ici comme un leader charismatique.

²² POLO Antonio (Padre), *La Puerta abierta*, Abya Yala, Quito, 2002, p. 30.

La prise de conscience d'une communauté émotionnelle

La crise ne peut suffire, en elle-même à provoquer la coopération. Elle est *une des réponses*, à une situation de crise globale. La coopération suppose l'existence préalable d'une forme de *communauté émotionnelle*, c'est-à-dire d'une solidarité de fait entre les individus qui les conduit à partager un grand nombre d'émotions et d'aspirations. Jacques Defourny considère que la coopération ne peut reposer que sur « une culture de classe très forte »²³ indispensable « au caractère pour ainsi dire fraternel que la coopérative revêt »²⁴. Si la notion de classe correspond imparfaitement à la réalité de Salinas de Guaranda, celle de fraternité est sans aucun doute prégnante.

L'existence difficile était en effet porteuse à Salinas d'une souffrance morale liée à l'humiliation de l'asservissement. Le Padre Polo se souvient du sentiment qui l'avait saisi lorsqu'il était arrivé à Salinas. « Avant, les habitants n'avaient pas d'identité. Ils étaient des numéros de ferme, des numéros de vache, des numéros de terres, des numéros de personne... » Les paysans étaient des unités productives dont l'identité historique n'était pas respectée. Pourtant cette communauté « fraternelle » existait, mais elle ne reposait sur aucune institution. Flavio Chuñir raconte par exemple que « les habitants de Salinas n'avaient pas de curé à ce moment. Mais ils étaient prêts à faire ensemble les vingt-cinq kilomètres qui les séparaient de la paroisse de Simiatug pour les baptêmes, les mariages... »

Donner une institution, un point de rencontre à ce groupe émotionnel a été la toute première étape du projet. Porteur des espérances d'une région engluée dans la pauvreté, l'évêque de Guaranda, la ville principale de la

²³ DEFOURNY Jacques, « L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation » in Marie-Thérèse Séguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, L'Harmattan, Paris, 1995, p.14.

²⁴ *Ibidem*.

région, s'est rendu à Rome en 1970. Reçu au Vatican, il a demandé l'aide de volontaires européens. Un groupe de volontaires, le groupe « Mato Grosso », s'est constitué autour du Padre Antonio Polo et est venu s'installer à Simiatug en 1970. Il raconte comment le groupe est arrivé jusqu'à Salinas. « L'évêque qui nous avait proposé de venir nous a ensuite présenté Salinas. » A leur arrivée, ils ont construit une *casa comunal* qui devait devenir le premier édifice du futur village. Lors de l'inauguration de cette maison en 1971, après quatre mois de travail en commun, le Padre Polo dit « s'être rendu compte de ce que cette maison avait signifié pour les habitants. Nous avons ressenti l'espoir d'un changement total mais nous savions aussi que cela ne pouvait pas seulement reposer sur l'existence de cet édifice. Il fallait aussi une présence, un accompagnement. Les gens nous ont demandé de rester et nous ne sommes jamais repartis. ».

La domination économique à laquelle étaient soumis les habitants pesait si fortement qu'il leur semblait impossible de sortir par eux-mêmes de cette situation. « Quand la vie est aussi difficile, on n'a pas le temps de réfléchir à un moyen d'en sortir. D'ailleurs nous ne savions pas comment faire. Mais dès que l'opportunité s'est présentée, nous avons décidé de nous en saisir ». En donnant corps à cette communauté émotionnelle, la *casa communal* et la présence des volontaires ont facilité la réunion des habitants et une nouvelle perception de ce que pouvait être leur avenir.

L'intérêt porté par ces nouveaux venus à leur communauté a remis partiellement l'humiliation qu'ils avaient endurée. C'est dans ce contexte qu'a été lancée la première coopérative dont l'objectif a été la réappropriation des terres.

Le lancement de la coopérative d'épargne et de crédit

Pour Ernest Poisson, « la coopération au premier degré ayant un certain développement porte en elle la nécessité de la coopérative au deuxième degré »²⁵. L'initiative du processus est donc, à l'instar des fondations d'une maison ou de l'introduction satisfaisante d'un écrit, la clé de sa réussite. La « coopération au premier degré » doit être solide, bien ancrée sur ses deux jambes que sont des membres actifs et convaincus et des responsables organisés et ambitieux. Elle doit également être porteuse d'une dynamique car si elle se développe dans un secteur isolé, elle risque de peiner dans sa phase de croissance. Poisson écarte ainsi la coopérative de production comme premier degré de la coopération. Un tel choix peut surprendre lorsque l'on sait l'importance accordée par les penseurs socialistes au rôle des syndicats et du travail dans la fabrication d'une conscience de classe ou d'une communauté émotionnelle. Mais la coopérative de production risque de ne pas pouvoir s'émanciper du modèle capitaliste de ses clients, de ses financeurs, et de ses fournisseurs. Même si le travail constitue un espace où les liens sociaux sont denses et propres à faciliter l'organisation des agents, la coopérative de travail ne parviendrait pas à engendrer un second degré de coopération car elle consumerait les efforts et les moyens nécessaires.

Salinas respecte ce principe sans toutefois emprunter la même direction que celle proposée par Poisson. Ce dernier estime que la coopérative de consommateurs est la mieux à même de provoquer la dynamique nécessaire à la mise en œuvre d'un système coopératif généralisé. Il lui semble qu'elle est la forme la plus simple de coopération, celle dont le coût d'entrée est le moins élevé et par laquelle le processus de conviction est le plus aisé. En effet, elle consiste simplement à mutualiser des achats et à demander aux

²⁵ POISSON Ernest, *La République coopérative*, Grasset, Paris, 1920, p. 58.

membres de fournir, par l'achat de parts de la coopérative, un capital de base. Ce capital est relativement faible si on le compare aux exigences d'une coopérative de production qui devrait acquérir des outils de travail ou une coopérative financière qui devrait s'assurer de disposer des fonds propres suffisants pour mener ses activités de prêts et garantir les dépôts.

Pourtant, à Salinas, la première coopérative a été une coopérative d'épargne et de crédit. Son objectif était double : permettre le rachat des terres et aider les habitants à mieux gérer leurs revenus afin d'accélérer leur sortie de la pauvreté. Le Padre Polo explique aujourd'hui le raisonnement qu'il avait eu. « Le plus important est qu'ils commencent par savoir gérer leur argent. S'ils n'arrivent pas à épargner un petit peu du peu qu'ils ont pour le futur, ils ne pourront jamais améliorer leur futur. » Hugo Vasconez, un des initiateurs de la coopérative d'épargne et de crédit de Salinas (COACSAL²⁶), raconte qu'ils ont commencé à accumuler leurs faibles épargnes et qu'ils ont pu progressivement racheter les terres et les redistribuer aux habitants.

Le lancement de la COACSAL répondait à des exigences pratiques, celles de se réappropriier les terres. Mais elle a joué un rôle bien plus important dans la dynamique générale du projet. Dans la coopérative « tout le monde est égal et détient un vote sans distinction sociale, politique ou religieuse » rappelle Hugo Vasconez. Elle apportait une nouvelle façon de faire de l'économie après en avoir subi les brutalités.

²⁶ COACSAL : Cooperativa de ahorro y credito de Salinas.

Le processus de conviction

Cela a permis d'entamer un vaste processus de conviction reposant à la fois sur la personnalité forte du Padre Polo et sur la création d'un lien de confiance entre les habitants capables de permettre le dépassement des réticences initiales.

Le leader charismatique, un classique des sciences sociales

Les théoriciens du coopératisme, et plus largement des mouvements socialistes, ont bien anticipé la dynamique qui mène au choix d'un nouveau modèle de société. En revanche, rares sont ceux qui se sont penchés sur l'élément déclencheur qui transforme la solidarité de fait, solidarité en puissance, en une solidarité en acte. Pourtant, souvent une personnalité joue un rôle fondamental dans des organisations telles que les associations ou les organisations politiques. L'engagement dans cette forme d'organisation ne répond pas à un impératif au même titre que le travail ou la scolarisation. C'est un choix libre qui résulte d'une conviction personnelle et qui suppose un effort particulier qui n'est pas toujours récompensé par un revenu. Les relations humaines y jouent donc un rôle particulier qui doit venir compenser l'influence des mécanismes économiques qui pourraient avoir tendance à désinciter la participation à ces activités.

Charles Gide souligne l'importance de cet « homme providentiel », apte à concentrer les forces et les aspirations. « Il n'est pas une seule coopérative qui eût vécu et duré si elle n'eût trouvé un homme qui vive pour elle, qui en ait été le fondateur et en reste l'animateur. »²⁷ Salinas de Guaranda, non

²⁷ GIDE Charles, *Solidarité, Les Œuvres de Charles Gide – Volume XI*, L'Harmattan, Paris, 2010, p. 253.

seulement ne fait pas exception, mais se rapproche à bien des égards de l'idéal type du leader charismatique.

C'est par la voie théologique que Max Weber en arrive à s'intéresser à la notion de charisme. Il la définit, dans *Economie et société*, comme « la qualité extraordinaire d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de forces et de caractères surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessibles au commun des mortels ; ou encore qui est considéré comme envoyé par Dieu ou comme un exemple, et en conséquence est considéré comme un *chef*. »²⁸

Cette approche est d'autant plus intéressante, que la religion a joué un rôle important dans l'arrivée du coopératisme à Salinas, puisque le Padre Polo est un prêtre italien, presque un missionnaire. Il a été inspiré du mouvement de contestation lancé au sein de l'Université Salésienne de Rome où deux prêtres encouragèrent à la fin des années 1960 (avant leur exclusion) leurs jeunes collègues à s'engager dans la lutte contre la pauvreté aux quatre coins du monde. Le Padre Polo était proche de ce mouvement et déjà engagé puisqu'il occupait le poste de président de l'assemblée étudiante de l'université. Il fut, à ce titre, menacé lui aussi d'expulsion. C'est pourquoi il a accepté immédiatement lorsqu'on lui a proposé de diriger un groupe de volontaires en Equateur.

Pour construire sa définition du charisme, Weber s'est beaucoup inspiré des travaux de l'historien et théologien allemand Rudolf Sohm. Pour Sohm, le charisme est le mode de régulation du pouvoir au sein de l'Eglise au même titre que le droit l'est dans la société. Le charisme serait l'expression d'un pouvoir divin confié à un homme pour être exercé sur la communauté²⁹. Weber s'attache à comprendre les raisons sociologiques du charisme. Selon

²⁸ WEBER Max, *Économie et société* (1921), Plon, Paris, 1971, p. 320.

²⁹ *Ibidem*, p. 222.

Jean-Martin Ouédraogo, « le charisme [chez Weber] renvoie avant tout à un phénomène relationnel de type personnel »³⁰ qui naît au sein « d'une communauté émotionnelle »³¹. Le leader charismatique s'attache les services d'un groupe de premiers suiveurs avec lesquels il provoque une « véritable rupture [...] aux potentialités révolutionnaires. »³² Weber conditionne aussi la possibilité du phénomène charismatique à une crise religieuse, sociale ou politique. « La création d'une domination charismatique dans le sens « pur » qui a été décrit est toujours le fruit de situations extérieures inhabituelles, politiques ou économiques, notamment, ou bien de configurations spirituelles internes. »³³

Le leader charismatique, nécessaire au déclenchement de la coopération, est logiquement le produit de l'aspiration à la coopération provoquée par une situation de crise objective et l'existence d'une communauté émotionnelle. C'est à ces trois conditions, réunies à Salinas, que s'est déclenché le mouvement coopératif.

La légitimité du Padre Polo repose sur deux piliers : son parcours personnel et, bien entendu, ce qu'il a apporté à Salinas. Son statut religieux lui donne une autorité qui a été renforcée par la situation qu'il avait connue en Italie. Il a grandi dans l'Italie de l'après-guerre et connu l'effort de la population pour reconstruire le pays. Plusieurs villages s'étaient alors organisés en coopérative pour trouver les ressources nécessaires. Selon Flavio Chuñir, cette période « lui a enseigné l'importance de l'esprit coopératif. Quand le

³⁰ OUEDRAOGO Jean-Martin, « La Réception de la sociologie du charisme de M. Weber », *Archives de sciences sociales des religions*, 38^{ème} année, n° 83, juillet-septembre 1993, p. 142.

³¹ *Ibidem*.

³² *Ibidem*, p.143.

³³ WEBER Max, « La transformation du charisme et le charisme de fonction », *Revue française de science politique*, n°63, 2013/3, p. 464.

Padre Polo est arrivé ici, il a vu une situation comparable à celle qu'il avait connue. Il y avait l'isolement, la pauvreté, l'absence de soutien de l'Etat. »

Tous reconnaissent que le Padre Polo a été indispensable au lancement de très nombreux projets en trouvant des financements à l'étranger mais aussi en faisant venir les machines et les personnes qui ont permis le développement de Salinas. C'est un ami Suisse qui est venu enseigner la fabrication du fromage, principale activité du groupe. Il a également fait parvenir une machine datant de 1915 pour nettoyer la laine et qui est encore utilisée dans l'usine de fabrication de fil. Il a permis l'ouverture du village sur le reste du monde. « Depuis que les volontaires ont tracé les chemins et les premières routes, on a pu établir des relations avec les communautés avoisinantes. Et on recevait des visites du monde entier. » Un vocabulaire religieux est souvent employé pour qualifier son arrivée jusque dans ce petit village : « une *bénédiction* », « un envoi de *Dieu* », « un *miracle* », « l'arrivée du groupe Mato Grosso a été *transcendantale* ».



*Machine à laver la laine datant de 1915*³⁴

³⁴ Source : Auteur

Le Padre Polo est omniprésent et aucune discussion sur le projet de Salinas ne se déroule sans l'évoquer. « Il a beaucoup de pouvoir et d'influence, il est partout, dans toutes les organisations. » Si certains admettent qu'il n'était pas toujours facile de s'exprimer ou d'aller contre son opinion, cette force charismatique se caractérise tout de même par son caractère naturel. Patricia Vargas, qui le côtoie depuis de nombreuses années en tant que responsable de la Fundación Familia Salesiana, rappelle que « tout le monde veut le décorer mais que malgré cela il reste très simple, très humble. Il sait que rien n'aurait été possible sans les habitants et je crois qu'il leur doit aussi beaucoup. »

Les craintes et leur dépassement

Même lorsque les conditions de réalisation sont réunies, il n'est pas évident de faire basculer ensemble dans l'action tous les participants. A ce titre, la coopération est exigeante car la résistance de quelques-uns peut rendre impossible l'ensemble de l'initiative. En comparaison, un projet de libération des initiatives individuelles, comme le micro-entrepreneuriat peut tout à fait être adopté par quelques personnes. C'est même souhaitable dans la mesure où ceux qui se lancent ont davantage de parts de marché à se partager. Ici, la force des liens au sein de la communauté de Salinas agit comme un catalyseur du projet coopératif mais elle requiert, en contrepartie, l'adhésion de tous ses membres.

Or, même en situation de crise, il est difficile de convaincre un groupe de rompre avec son économie habituelle. Le désarroi dans lequel étaient plongés les habitants de Salinas pourrait laisser croire qu'ils n'avaient rien à perdre dans une réorganisation radicale de leur mode de vie. Mais, ainsi que le remarque Ernest Poisson lorsqu'il s'interroge sur ce qui empêche les plus « miséreux » de choisir la coopération, un tel choix suppose une

désaliénation profonde. « Sans qu'ils en soient responsables, écrit Poisson, fort souvent les miséreux ne sont plus capables d'aucun effort de volonté et vivent au jour le jour sans réflexion, réduits par la société à une vie fort rapprochée de celle d'une bête humaine. »³⁵ La crise n'est pas seulement un facteur déclenchant de la coopération, elle en constitue également un frein. L'asservissement durable de la population de Salinas et sa dépendance à l'égard des exploitants des mines de sel a exigé des habitants un effort considérable. « Quand vous n'avez presque rien, c'est difficile de mettre de côté. Surtout que nous ne redistribuions pas les bénéfices, il fallait que les gens se fassent énormément confiance » explique Hugo Vasconez.

Les initiateurs de la coopérative ont également dû se confronter à la résistance du propriétaire des terres. Plusieurs habitants font le récit des menaces armées de la part des hommes de main de la famille Cordovez en vue de les intimider. Mais cela ne les a, semble-t-il, jamais impressionnés et le propriétaire a vite admis qu'à partir du moment où les hommes refuseraient d'aller extraire le sel, il avait perdu son pouvoir. En revanche, il a fallu contourner de réelles contraintes, notamment géographiques. « Ça n'a pas été facile de convaincre tout le monde, raconte Hugo Vasconez, nous n'avions pas beaucoup d'argent, il fallait donner confiance aux familles, notamment dans les communautés avec lesquelles nous avons moins de liens personnels. Il fallait qu'ils marchent plusieurs heures pour atteindre leur coopérative s'ils voulaient gérer leur épargne, ça demandait beaucoup de volonté. »

Le dépassement de ces menaces s'est fait grâce au succès du lancement de la coopérative dont le fonctionnement a dû être exemplaire. Pour être reconnu comme le fondateur et l'organisateur du projet, le leader charismatique doit parvenir à aller au-delà de son premier cercle de

³⁵ POISSON Ernest, *La République coopérative*, Grasset, Paris, 1920, p.195.

disciples, en l'occurrence les volontaires. Plusieurs facteurs peuvent expliquer, selon Max Weber, le dépassement des réticences initiales, au-delà de la nécessité provoquée par la crise. Une des conditions indispensables se loge dans l'exemplarité du meneur, c'est-à-dire dans « sa capacité à accomplir les actes exemplaires illustrant le courage ou la rectitude morale suffisant ici à susciter un mouvement social autour de cette personne »³⁶. Comme souvent jusqu'alors, les motifs rationnels et émotionnels se conjuguent. Weber évoque notamment le rôle de l'enthousiasme dans l'émergence du charisme³⁷.

Or le Padre Polo s'était fermement opposé au propriétaire, montrant la relativité du pouvoir économique et son propre courage. Il s'était également rapproché des habitants motivés et a veillé immédiatement à les intégrer dans les instances de décisions. Même si le Padre Polo se souvient que « la plupart comptaient encore sur leurs doigts et ne maniaient pas bien les chiffres », il a privilégié l'intégration et la conviction. Afin de créer un lien de confiance plus fort entre les habitants, le Padre Polo a veillé à désacraliser le rapport à l'argent. Les premiers membres racontent : « On se réunissait dans la maison du Père et on jouait, on organisait des œuvres sociales... La peur qui existait face à la gestion de l'argent disparaissait petit à petit et la confiance augmentait. A partir de là, on a pu avancer et assurer la coopération. » Ce besoin de confiance dont parlent les habitants n'a pas paru un véritable obstacle au Padre Polo. Selon lui, « Ça n'a pas été trop difficile de convaincre les gens car l'esprit communautaire était déjà présent. » En revanche, il reconnaît qu'il a fallu faire preuve de beaucoup de pédagogie. « Il a fallu faire des efforts pour apprendre de nouvelles

³⁶ OUEDRAOGO Jean-Martin, « La Réception de la sociologie du charisme de M. Weber », *Archives de sciences sociales des religions*, 38^{ème} année, n° 83, juillet-septembre 1993, p. 144.

³⁷ WEBER Max, *Economie et société*, Plon, Paris, 1971, p. 252.

pratiques. Ces efforts venaient non seulement de la part de ceux qui apprenaient mais aussi de ceux qui enseignaient. »

Ce sont les premiers succès offerts par la coopérative qui ont encouragé les habitants à s'investir dans la coopérative. Un habitant raconte une situation qui illustre parfaitement comment s'est diffusée l'acceptation de la coopérative. « Les gens voyaient des changements, ils voyaient que la situation économique s'améliorait rapidement. Par exemple, il y avait un fermier qui avait fait un emprunt pour acheter une vache. Et puis quelques semaines plus tard, tous les autres voyaient qu'avec les revenus que lui avait fournis la première, il avait pu s'en acheter une deuxième. Comme tout le monde observait cela avec attention, chacun voulait faire pareil. Avec le succès, tout le monde s'est intégré. » De cette manière, les mécanismes de l'économie coopérative ont été rapidement compris et adoptés par les habitants et ils ont ensuite accueilli avec intérêt les autres projets qui suivraient ces principes.

*

On peut qualifier de primo-conviction cette étape d'échange intense entre un groupe venu de l'extérieur et des habitants dont les habitudes économiques et sociales se sont trouvées brutalement modifiées. Le Padre Polo s'inscrit parfaitement dans la définition que fait Raymond Aron de la conception wébérienne du charisme : « L'homme obéit aux chefs que l'accoutumance consacre, que la raison désigne, que l'enthousiasme élève au-dessus des autres »³⁸. Il a su répondre à un moment clé de l'histoire de

³⁸ ARON Raymond, *Introduction à Max Weber, le savant et le politique*, 10/18, Paris, 1963, p. 37.

Salinas aux aspirations émotionnelles du groupe. Mais il l'a fait en faisant appel à leur raison de telle sorte qu'ils ont pu dès le début s'approprier le projet. Cette rencontre d'un « homme avec un village » pourrait-on dire, a constitué les fondements solides de la suite du projet.

Au même moment, l'évolution du marché du sel a provoqué un nouveau bouleversement. Flavio Chuñir se souvient « qu'en récupérant les terres, ils ont d'abord pensé que tout serait réglé. » Mais à cette même période, alors qu'ils venaient de s'approprier leur source de revenu, l'exploitation du sel marin s'est rapidement développée. Bien plus coûteux à produire, le sel de Salinas ne pouvait plus se vendre et les habitants ont dû trouver de nouvelles activités pour subvenir à leurs besoins. C'est sous cette contrainte, finalement bénéfique, que le projet a poursuivi sa marche en avant.

Chapitre 2 : Grossir en intégrant

En comparaison avec l'histoire de Salinas, les théoriciens du coopératisme généralisé envisagent de manière relativement juste les conditions d'émergence de la coopération. Ils se sont inspirés pour cela des nombreuses études ayant pris pour objet des projet coopératifs isolés. Ils définissent ainsi trois conditions (une crise, une communauté émotionnelle et un leader charismatique) qu'ils étendent au niveau général : une crise globale, une communauté étendue et un leader charismatique qui parvient à convaincre au-delà d'un cercle restreint.

En ce qui concerne l'extension de la coopération d'un champ à l'autre de l'activité économique, puis politique, les mêmes auteurs font face à la rareté des cas existants. Leurs travaux sont le plus généralement une synthèse de solides arguments philosophique et de réflexions programmatiques, voire utopiques. Le passage de la théorie à la réalité concrète apparait plus fragile. Il s'agit d'observer principalement deux dynamiques : la propagation du modèle coopératif puis la capacité d'entraînement et d'intégration d'un nombre croissant d'acteurs dans le dispositif.

L'extension du projet aux différentes sphères économiques

Ernest Poisson est l'un des seuls penseurs du coopératisme à s'interroger sur les mécanismes de propagation pacifique, logique, progressive d'un nouveau modèle économique. Loin de promouvoir une « révolution coopérative », il conditionne la construction d'un système coopératif généralisé à une succession d'étapes alliant mécanismes économiques, sociaux et psychologiques. Le présent chapitre se consacre exclusivement à l'historicité de la coopération de façon à consolider l'analyse des transformations sociales qui sera menée en seconde partie. Après s'être interrogé sur le *pourquoi* et avant de se poser la question de *quelles conséquences*, il faut revenir sur le *comment* de cette expérience.

La coopérative d'épargne et de crédit portait en elle l'avenir du projet

Comme l'ont montré les exemples précédents, la réussite de la première initiative joue avant tout un rôle psychologique en facilitant la conviction des participants. Mais la solidification d'une première coopérative a aussi un effet d'entraînement économique.

La coopération réduit l'asymétrie d'information, principale faille de l'économie de marché. En situation de concurrence, les acteurs n'ont pas toujours intérêt à partager l'information dont ils disposent s'ils veulent maximiser leur profit. En particulier ils ne communiquent pas toujours au client l'ensemble des informations nécessaires à l'établissement d'un prix de marché d'équilibre économiquement optimal. Dans un célèbre article sur le marché des voitures d'occasion³⁹, George Akerlof montre que l'asymétrie d'information entre le revendeur et l'acheteur conduit

³⁹ AKERLOF George, « The Market for "Lemons" », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n° 3, 1970, p. 488-500.

nécessairement à la réduction du nombre de transactions voire à la disparition du marché. Dans le cas des voitures d'occasion, le vendeur connaît l'état réel de la voiture et sa valeur mais ceux-ci sont beaucoup plus difficiles à évaluer pour le client. Puisqu'il sait qu'il risque de tomber sur une voiture de mauvaise qualité, l'acheteur baisse son prix d'achat. Dès lors, les vendeurs de voitures en bon état n'ont plus intérêt à vendre leur voiture et il ne reste sur le marché que les voitures de mauvaise qualité, qui, elles, seront vendues à un prix supérieur à leur valeur. En revanche au sein d'une coopérative, il est de l'intérêt de tout le monde que l'information soit parfaitement transparente puisque les avantages sont également répartis entre les membres. Les nombreuses réunions d'information rassemblant tous les membres assurent la parfaite transparence de la gestion de la coopérative. Ils sont informés de l'usage des ressources de la coopérative, des projets qui sont financés et peuvent en débattre.

Il en va de même entre deux coopératives. Dans le cas des coopératives de consommateurs, Poisson estime qu'elles ne vont pas se concurrencer car « elles sont conduites tout naturellement à lutter ensemble et plus les achats en commun sont importants plus les avantages sont considérables »⁴⁰. Elles n'ont que des avantages à tirer d'un meilleur partage de l'information : « Ces sociétés peuvent se documenter, se renseigner mutuellement sur les conditions du marché et cela sans se faire aucun tort. »⁴¹ La coopérative d'épargne et de crédit, qui a été la première à Salinas, devient, quant à elle, plus efficace si elle utilise ses fonds pour financer d'autres projets qui viendront augmenter ses ressources. Poisson estimait que la dynamique de généralisation d'un système coopératif devait commencer par une coopérative de consommateurs. On a décrit plus haut les avantages pratiques de cette idée, notamment en ce qu'elle facilitait le

⁴⁰ POISSON Ernest, *La République coopérative*, Grasset, Paris, 1920, p. 54.

⁴¹ *Ibidem*.

processus de conviction. En revanche, force est de constater qu'une fois l'étape de la conviction franchie, le choix de commencer par le lancement d'une coopérative de crédit fourni un effet de levier bien plus important pour créer d'autres coopératives et entamer l'extension du modèle coopératif aux autres sphères de l'économie.

C'est finalement la coopérative d'épargne et de crédit (COACSAL) qui a permis d'arriver au plus vite à ce que Poisson appelle « le jour où s'impose la coordination des efforts des sociétés coopératives entre elles. »⁴² Une coopérative de consommateurs n'aurait pas eu la même efficacité dans une économie connaissant un système de distribution peu développé comme l'Equateur des années 1970. Poisson imagine que la coopérative de consommateurs est en mesure de réduire les prix d'achats parce que celle-ci contourne les intermédiaires. A Salinas, les circuits étaient extrêmement courts puisque les habitants se fournissaient sur les marchés des villages voisins et ne pouvaient espérer de gros gains en achetant des quantités plus importantes. En revanche la coopérative d'épargne et de crédit allait leur permettre de financer leur propre production, ce qui leur manquait après l'effondrement des prix du sel. Cette coopérative allait devenir un appui central pour toutes les autres. Chaque nouveau projet était relié à tous les autres projets via la COACSAL qui rassemblaient tous les comptes, créant ainsi une solidarité entre l'ensemble des acteurs. De plus, il existait déjà dans le reste de l'Equateur d'autres coopératives financières (qui se sont multipliées depuis) et celle de Salinas a pu s'inscrire rapidement dans un réseau plus large de coopératives au niveau national, ce qui lui a permis de rapidement moderniser ses pratiques et trouver des interlocuteurs au niveau local et national.

⁴² POISSON Ernest, *La République coopérative*, Grasset, Paris, 1920, p. 53

Croissance et autonomisation : la création des six organisations

Comme le raconte Flavio Chuñir, « la première coopérative a été la mère de toutes les autres organisations. Les projets se sont multipliés : il y a eu un groupe de jeunes, de femmes, des éleveurs de moutons, de cochons... ». A partir de 1972, un projet de grande ampleur a vu le jour. Pour exploiter au mieux la production de lait, Salinas a commencé la production de fromages. Un ami suisse du Padre Polo est venu pour enseigner les techniques et la COACSAL a financé l'achat du matériel nécessaire.

Cette croissance désordonnée a fini par exiger une réorganisation. « Il y avait trop d'activité au sein de la COACSAL qui ne pouvait pas être gérée en même temps. Donc il y a eu la création de nouvelles organisations indépendantes. Chacune a obtenu son autonomie financière et juridique. » explique Flavio Chuñir. En plus de la COACSAL, cinq structures⁴³ sont apparues regroupant en leurs seins diverses entités qu'elles étaient chargées de piloter.

La première étape a été l'autonomisation des activités éducatives et religieuses. La *Fundación Familia Salesiana*, autour du Padre Polo, a créé un internat et des colonies de vacances pour les jeunes du village et des communautés. Plus généralement, elle se charge de l'éducation des jeunes et des communautés en organisant divers ateliers et activités. Responsable de tout ce qui touche à la famille, elle mène des actions en faveur de l'autonomisation des femmes et de l'accompagnement des personnes âgées au sein du *Centro del adulto mayor*⁴⁴. Parallèlement la *Fundación Grupo Juvenil* a rassemblé des jeunes qui voulaient mener leurs propres activités

⁴³ Fundación Familia Salesiana, Fundación Grupo Juvenil de Salinas, PRODUCCOOP, FUNORSAL et TEXSAL.

⁴⁴ Centre des personnes âgées.

sociales et productives. Ils organisaient les *mingas*⁴⁵ du village et construisaient des maisons dans les communautés. Ils ont également planté des pins pour pouvoir cultiver les champignons. La Fundación Grupo Juvenil a aussi rapidement été chargée des activités touristiques et de l'accueil des personnes de passages.

Ces activités sociales ont débouché sur des activités de production. En favorisant les rapports avec les communautés, en créant des interactions avec le monde extérieur et en aménageant le territoire de Salinas, un grand nombre de ressources se sont accumulées : lait, champignons, laine... La directrice de la Fundación Grupo Juvenil, Clara Vasconez, décrit comment les activités productives et sociales se sont rejointes : « Nous avons acheté un terrain de 650 hectares un peu plus bas où nous avons cultivé des pins pour obtenir des champignons. Et à partir de là nous avons eu l'idée de développer l'entreprise de champignons et de fleurs déshydraté. Nous avons reçu une aide financière d'un groupe des Etats-Unis et ça a fonctionné ». Pour utiliser le lait, une organisation, la *Cooperativa de producción agropecuaria*⁴⁶ (PRODUCCOOP), a créé dans presque chaque communauté (27 au total) une fromagerie communautaire. La *Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas*⁴⁷ (FUNORSAL) encadre la plupart des autres activités productives et apporte un soutien technique et stratégique. Elle regroupe principalement la filature et la fabrique de produits charcutiers. Enfin la production de produits intermédiaires comme le fil bénéficie à une dernière organisation, l'association de textile artisanal de Salinas (TEXSAL) créée en 1974. Livia Salazar, sa directrice raconte qu'au début « la production ne pouvait pas se vendre parce que la qualité de la

⁴⁵ Les mingas sont des activités communautaires accomplies bénévolement par ses membres au service de l'intérêt général ou d'un des habitants.

⁴⁶ Coopérative de production agricole.

⁴⁷ Fondation des organisations paysannes de Salinas.

laine était trop mauvaise et il n'y avait pas d'organisation. Les femmes cherchaient un fil de meilleure qualité. En 1980, elles étaient cinquante femmes sans qualification ni emploi et elles devaient acheter du fil à Ambato et il fallait attendre plusieurs mois avant de le recevoir. Le Padre Antonio a alors proposé de faire une filature. » Désormais, la TEXSAL regroupe 80 femmes qui tissent chez elles des écharpes, des pulls, des bonnets, des gants et qui exportent un part de leur production à l'international.

Différentes sphères de l'économie (social, finance, production) se sont ainsi trouvées en interaction étroite autour des principes de l'économie sociale et communautaire. Ils ont su jouer pour cela sur différents facteurs d'entraînement et d'intégration.

L'intégration comme moteur

La naissance de ces organisations montre que les facteurs de dynamisme du projet ont été nombreux. Ils ont su permettre l'intégration de tous les acteurs (volontaires, jeunes, femmes, communautés) en leur fournissant des avantages sans rompre avec le maintien d'une économie communautaire et solidaire.

Le projet a veillé à l'intégration de tous les participants, consciente de leur importance dans la cohérence et la permanence du projet. Depuis le début, les volontaires et les personnes venues de l'extérieur (chercheurs, étudiants, touristes) ont été accueillis à bras ouvert. « Ils venaient avec des qualifications, des idées et ils nous ont aidés à améliorer nos techniques et à trouver de nouveaux débouchés ». Si par définition les volontaires se destinent à rester sur une courte période, Salinas se distingue par la présence permanente d'anciens volontaires qui se sont mariés avec des

locaux et sont restés. « Il y a beaucoup de mariages mixtes ici. Il y a des Equatoriens de Quito, Ambato qui ne sont jamais repartis et beaucoup d'entre eux occupent des postes de responsabilité dans les différentes organisations. »

Au niveau local, le projet s'est attaché à l'intégration des jeunes et des femmes. Plusieurs études sur les expériences coopératives ont constaté le rôle particulier que jouaient les femmes dans la coopération. Marie-Thérèse Séguin, dans une étude à ce sujet⁴⁸, a remarqué que les femmes remplissent rarement le rôle d'initiatrice ou de leader charismatique (à l'exception de certains mouvements centrés exclusivement sur la défense de certains enjeux qui leurs sont propres). En revanche, elles possèdent un pouvoir de persuasion et de promotion de l'image coopérative. Autrement dit, la participation des femmes dans une organisation coopérative est un critère déterminant dans le lent processus de conviction des autres membres. Elles légitiment la coopération dans le champ de la consommation, des activités culturelles dédiées aux enfants ou encore de la gestion de l'épargne. De plus, en vue d'encourager le plus grand nombre dans un projet radicalement nouveau, sous l'influence d'un leader, lui-même extérieur à la communauté, il faut noter l'importance de la question morale. Selon Marie-Thérèse Séguin, la femme joue un rôle de « garante morale » décisif. Elle est généralement reconnue comme une spécialiste des choix économiques, au sens étymologique du terme (oikos nomos : les règles de la maison) mais aussi dans un sens marchand. A Salinas, elles sont au cœur des processus de décisions et plusieurs projets se sont chargés de veiller sur leur autonomisation en organisant des ateliers. L'association TEXSAL se fixe même pour objectif principal de fournir une source de

⁴⁸ SEGUIN Marie-Thérèse, « Femmes et institutions coopératives : discours et pratiques » in Marie-Thérèse Séguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, L'Harmattan, 1995, pp.187-201.

revenus aux femmes au foyer afin qu'elles soient plus indépendantes. Livia Salazar, sa présidente, explique : « Il y a encore beaucoup de machisme. La femme qui apporte un revenu à son ménage va avoir le droit de donner son avis sur la gestion du ménage. Je parle d'un exemple, dans une communauté : une femme a 26 ans et elle est mère seule de 2 enfants et elle a 3 frères et 3 sœurs. Elle aimerait que toutes ses sœurs puissent travailler pour la TEXSAL. »

L'intégration des jeunes quant à elle est apparue indispensable au maintien de l'esprit communautaire et à la transmission du projet. L'inspiration salésienne du Padre Polo a renforcé l'intérêt porté à la jeunesse. La congrégation des Salésiens fondée par le prêtre italien Don Bosco en 1874 accordait une importance particulière à la formation religieuse des plus jeunes dans les régions pauvres. La Fundación Familia Salesiana a hérité de cette vision. Sa responsable, Patricia Vargas, raconte que « tous les responsables d'aujourd'hui ont participé un jour aux colonies organisées dans la maison communale. Cela a créé un lien fort entre nous et nous a donné envie de nous investir pour que les générations suivantes connaissent aussi cela ». Salinas accueillait des étudiants des communautés éloignées pour leur donner l'opportunité de poursuivre leurs études à Salinas. Patricia Vargas explique : « Nous avons deux internats, un pour les garçons et un pour les filles, afin que les enfants des communautés puissent continuer d'étudier car il n'y avait pas de collège en communauté. Les jeunes dormaient à Salinas et participaient aux *mingas*. » Désormais il n'y a plus qu'un seul internat et l'amélioration des moyens de transport permet aux enfants de rester plus longtemps dans leur famille. Mais à cette période, ces étudiants étaient un vrai facteur d'entraînement pour le projet. « Après leurs études ou pendant les fins de semaines, les étudiants retournaient dans leur communauté et transmettaient les discours que nous leurs avons enseignés et ils organisaient des activités éducatives.

Certains sont devenus président de leur communauté et d'autres mènent des activités religieuses. » Les discours religieux et coopératif restent très proche et se légitiment mutuellement.

L'éducation des jeunes des communautés à l'esprit coopératif a favorisé l'intégration des communautés elles-mêmes dans le projet. L'entraînement des trente communautés dans le projet a été un défi d'ampleur qui a atteint son objectif puisque vingt-sept d'entre elles ont désormais leur propre fromagerie. Le Padre Polo explique comment les premiers liens se sont tissés : « Nous avons étendu le projet en enseignant dans les communautés à faire des coopératives, en leur apprenant la gestion de base et en leur proposant d'établir une sorte de partenariat commercial avec nous. S'ils respectaient les principes du projet, nous leurs achetions leurs produits. Par exemple, ceux qui avaient des moutons ou des alpagas, nous achetions leur laine pour la filature. » Les fondations sont aussi intervenues dans les communautés, notamment pour favoriser le tourisme et les faire bénéficier du développement de Salinas. La présidente de la Fundación Grupo Juvenil, Clara Vasconez, raconte : « La modernisation de Salinas a bénéficié aux communautés. Notre groupe de jeunes a eu un rôle très important dans leur développement. Nous n'étions pas là pour faire de l'argent mais nous voulions qu'ils puissent profiter des avancées de Salinas. Nous avons cherché des financements, notamment à l'étranger, et nous avons construit, dans une vingtaine de communautés, un lieu pour accueillir les touristes ou pour organiser des activités communautaires ».

Les mécanismes de don et de contre-don sont présents en permanence pour maintenir le consentement des participants au projet tout en veillant à ne pas violer les principes de l'économie solidaire. Le système des *mingas* repose directement sur le principe du don/contre-don. Si un habitant a besoin d'aide sur un temps court pour réparer sa maison, transporter un objet lourd ou faire sa récolte, il peut faire appel aux autres membres de la

communauté. Et lorsqu'un autre habitant aura besoin d'aide, il ira à son tour. Il a fallu habituer les membres des coopératives à ne pas recevoir des contreparties financières directes. Par exemple, la coopérative d'épargne et de crédit ne redistribuait pas les bénéfices, elle réinvestissait tout. Mais ses membres accédaient gratuitement aux soins à la maison de santé de Salinas. Hugo Vasconez, qui a été directeur de la COACSA, raconte que ce choix de gestion a fait la réussite du projet : « Avec les autres coopératives du pays, nous avons des réunions régulièrement. On me demandait toujours pourquoi la coopérative Salinas marchait si bien. Je répondais que le secret était la non répartition des bénéfices. » Les projets étaient choisis pour bénéficier au plus de personnes possibles. Par exemple, Clara Vasconez explique que « l'usine de déshydratation des champignons et des fleurs avait créé trois emplois. Mais en amont, tous les paysans pouvaient récolter des fleurs ou des champignons et les apporter à l'usine contre un dédommagement. Et en aval, le fabricant d'infusions médicinales pouvait acquérir les produits déshydratés. » C'est ainsi que s'est progressivement constitué un véritable réseau de coopératives qui a dû aussi faire face à certaines difficultés.

Faire face à l'adversité

Il serait illusoire d'imaginer que la dynamique d'une coopérative emporte l'adhésion de l'ensemble de la communauté. D'une part, certains des freins précédemment décrits à propos du lancement de la première coopérative ont persisté mais ils se sont progressivement réduits avec le temps. D'autre part, à mesure que le projet s'étend, des réticences extérieures n'ont pas manqué d'apparaître. D'après Poisson, elles résultent de la divergence d'intérêts qui oppose progressivement trois groupes : « le gros noyau des coopérateurs qui, surtout à ses débuts, se rencontre parmi les ouvriers

qualifiés, les employés, les fonctionnaires »⁴⁹ ; les membres de ces groupes qui choisissent de ne pas coopérer ; les membres des classes supérieures. Poisson note que les classes aisées ne coopèrent pas car elles n'en ont pas la nécessité. De plus, ce groupe se distingue par son aspiration à la consommation de luxe et la spécificité de ses emplois, plus souvent nomade. Or, ces deux caractéristiques posent des difficultés à la coopération car elle freine la stabilité des relations entre les individus. L'intégration des classes aisées ne peut se faire qu'à un stade plus avancé de coopération, à condition toutefois que leur résistance ne condamne pas le projet. Il sera question plus loin du rapport qu'entretient le coopératisme avec les structures capitalistes. Pour le moment, il s'agit d'observer comment cette limite peut être dépassée au stade de la mise en place du système coopératif généralisé.

Deux conditions apparaissent intuitivement nécessaires : l'homogénéité sociale du groupe et la participation de l'ensemble de la communauté. Salinas remplit ce premier critère. Son histoire explique la relative platitude de sa hiérarchie sociale. La richesse de ses terres a principalement bénéficié à l'extérieur de la ville qui est restée plongée de manière stable et durable dans la pauvreté. Le second point est accompli grâce à l'interdépendance des relations économiques au sein de la communauté de Salinas. En revanche, Salinas doit faire face à trois difficultés omises ou dissimulées par le caractère utopique de la description de Poisson. Elles constituent d'ailleurs les principaux enjeux des mécanismes de transformation sociale décrits en troisième partie.

La première limite a été le manque d'accompagnement du gouvernement central. Le Padre Polo explique « qu'une des principales difficultés a été l'absence de l'Etat pendant de très nombreuses années. Nous devons

⁴⁹ POISSON Ernest, *La République coopérative*, Grasset, Paris, 1920, p. 190.

prendre en charge l'ensemble des services publics : l'école, les routes, les ordures ». Pour surpasser ces difficultés, le village organisait des *mingas*. Le manque de soutien a été compensé par d'autres moyens : « La première décennie, celle des premiers besoins nous avons dû tout prendre en charge. Nous avons recherché des financements dans d'autres pays. » Cette situation a progressivement évolué avec l'arrivée de la *Junta Parroquial*⁵⁰ qui a progressivement pris en charge les activités sociales, et avec le gouvernement du président Rafael Correa qui de 2007 à 2017 a fourni un effort important en faveur des services publics et de l'amélioration des conditions de vie des plus pauvres et des communautés isolées.

Le second frein au développement du projet a été le manque de formation des habitants en matière de gestion et de comptabilité. Le Padre Polo se souvient que « dans l'organisation, pendant 10 ans, il n'y avait pas d'habitants originaires de Salinas capables de gérer les organisations et de faire la comptabilité. » Le défaut de compétence a été d'abord contourné par la venue de volontaires internationaux et équatoriens d'autres provinces. Depuis, la population de Salinas se caractérise par son mélange puisque nombre de ces nouveaux arrivants se marièrent avec des indigènes et eurent des enfants. Cette situation a également progressivement changé et beaucoup disposent aujourd'hui d'un diplôme. Mais le rapport aux chiffres reste complexe, ce que le Padre Polo le regrette : « En comptabilité, on n'a pas encore réussi à valoriser l'importance des numéros. On sait que c'est nécessaire parce que c'est ce que le gouvernement contrôle mais on ne l'utilise pas encore comme un outil de décision. » Cette réticence à l'usage des chiffres comme instrument de gouvernance s'explique par le

⁵⁰ Gobierno Autónomo Decentralizado Parroquial y Rural : échelon local du pouvoir décentralisé au niveau du village de Salinas et des communautés qui l'entoure. C'est l'équivalent de la municipalité en France.

rejet des références à l'économie classique dans laquelle les nombres sont accusés de dissimuler les réalités sociales.

La troisième difficulté a été les tentatives de sécession de la part de coopératives financées dans le cadre du projet. Ce phénomène a été toutefois très rare en proportions du nombre de structures créées sur l'ensemble de la région de Salinas. La création de fromageries dans chaque communauté, parfois à plusieurs heures du centre de Salinas et des routes principales, aurait pu rendre leur contrôle compliqué. Le Padre Polo raconte : « Globalement le projet s'est toujours bien transmis. Mais on a eu un cas d'une fromagerie qui a payé ses dettes et qui a dit : c'est à nous désormais et on se met à notre propre compte. Ils avaient évincé les dirigeants un par un pour qu'il ne reste que des dirigeants issus de la même famille. Je leur ai dit : mais qui vous a appris la technologie ? qui vous a aidés à vendre pour payer les dettes ? Mais il n'y avait pas de base légale pour les empêcher. Une fois aussi, un autre est parti avec le matériel en considérant que ça lui appartenait alors qu'en réalité ça appartenait à la communauté. » Ces rares exceptions confirment la règle d'une réelle solidarité au sein du projet mais rappellent aussi l'importance du soutien technique et logistique apporté par Salinas aux communautés. La plupart d'entre elles n'aurait pas eu les moyens de maintenir seules leur activité et de trouver les débouchés nécessaires. Mais leur modernisation progressive rend possible l'accélération de ce phénomène aujourd'hui, ce qui a notamment justifié l'organisation de nouvelles structures.

*

Les difficultés que Poisson décrivait comme des freins au développement de la coopération semblent être en partie provoquées par le développement issu de la coopération. La croissance rapide du projet a permis de surpasser les difficultés initiales mais l'organisation fait face à de nouveaux défis : la coordination des acteurs et la lutte pour le maintien de la solidarité nécessaire à la survie du projet dans le temps. Le projet s'est donc doté d'une entité de gouvernance qui a favorisé la poursuite de l'extension du projet en touchant les politiques économiques et les mécanismes de vente et de distribution des produits.

Chapitre 3 : S'entendre autour d'un projet commun

Chacune des organisations a atteint un niveau de développement qui lui a permis de stabiliser ses activités en interne. Mais l'émergence de conflits entre elles a mené à la constitution d'un système de gouvernance inter-coopératives chargé d'assurer un dialogue avec les responsables des politiques économiques et d'améliorer la commercialisation des produits.

Mode d'organisation du travail et de gestion des coopératives

Six grandes structures regroupent l'ensemble des activités de Salinas et de ses communautés. Chacune de ses entreprises est autonomes financièrement et administrativement. Comme l'explique Flavio Chuñir : « Le directeur de l'organisation ne peut pas tout connaître sur les fromages, cochons, les champignons... Donc chacune des entreprises se gère en interne et rend des comptes à l'organisation dont elle relève ». L'organisation veille à la cohérence des différents projets et apporte un soutien technique et stratégique. Les résultats sont en revanche consolidés au niveau de l'organisation afin de les transmettre à l'administration fiscale. Les représentants des différentes entreprises sont réunis au sein du conseil d'administration de l'organisation à laquelle elles appartiennent.

Les organisations sont garantes du respect des principes solidaires, coopératifs et communautaires mais ce ne sont pas elles qui les appliquent.

C'est au niveau des entreprises que les membres détiennent les parts et participent, plus ou moins activement, à la gestion de l'entreprise. La complexité de l'organisation varie fortement d'une entreprise à l'autre. La fabrique de ballons regroupe ainsi seulement deux travailleurs alors que la fromagerie de Salinas en emploie plus d'une centaine et que la COACSAL recense plus de 3000 membres.

Qu'elles soient constituées en association ou en coopérative, les entités productives s'appliquent à respecter les principes de l'économie sociale et solidaire. Le Padre Polo assure que « chaque coopérative ne prend des décisions qu'avec l'accord de ses membres. Selon leur taille, elles élisent un conseil d'administration et parfois aussi un conseil de surveillance ». Les pratiques s'adaptent selon la taille et le secteur de l'organisation. Par exemple, à la coopérative d'épargne et de crédit « les réunions hebdomadaires, mensuelles, semestrielles et annuelles » explique son ancien directeur Hugo Vasconez. La nature des membres évolue également d'une entité à l'autre. A la coopérative d'épargne et de crédit, les membres sont les clients, dans les fromageries ce sont les travailleurs et les fournisseurs, à la chocolaterie ce sont uniquement les employés. Les membres sont informés des projets de l'entreprise et peuvent poser des questions. Quel que soit la quantité d'actions détenues, tout le monde a le même droit de vote et les mêmes bénéfices parfois sous forme de prestations en nature.

Ce mode de fonctionnement démocratique assure la réduction maximale des marges. Cela permet par exemple aux producteurs de lait d'obtenir un prix du litre 30% supérieur à celui du marché (0,44\$ par litre contre 0,32\$ normalement). Les mécanismes de participation améliorent la capacité de chaque entité de s'adapter à ses contraintes. Par exemple les éleveurs ont une distance plus longue à parcourir pour venir déposer leur lait, celui-ci arrive moins frais et est utilisé pour la fabrication de fromages frais comme

la mozzarella. En revanche à Salinas, on fabrique des fromages à pâte dure. Tous envoient leur production vers le reste du pays où ils sont vendus avec un numéro spécifique qui indique la communauté qui les a produites.

La TEXSAL a adapté également son mode de production à ses objectifs sociaux. C'est une association afin que les femmes qui y travaillent n'aient pas à apporter une participation financière qu'elles seraient souvent dans l'impossibilité de verser. L'association fournit aux femmes le fil et le modèle à tisser. Lorsqu'elles ont fini, elles reviennent et elles sont payées après un contrôle qualité. Une personne chargée de la qualité est disponible de manière permanente si elles rencontrent une difficulté technique. La plupart des entités ont un mode fonctionnement stable au sein des six organisations, mais c'est leur articulation qui est devenue problématique.

Gouvernance inter-coopératives et relations extérieures

Le développement de ces différentes organisations, structurées mais aussi en croissance parfois désordonnée a rendu nécessaire un pilotage et une gouvernance globale. Cela a permis une extension du projet à de nouveaux secteurs mais suscite de nombreuses critiques.

La création d'une instance de gouvernance

Les théoriciens du mouvement coopératif sont partagés entre deux constats. D'un côté, ils estiment que les mécanismes du coopératisme sont suffisamment solides pour ne pas être perturbés par des phénomènes de concurrence interne. Poisson estime ainsi que « l'économie coopérative se caractérise par une hiérarchie qui s'établit naturellement entre l'importance des besoins à satisfaire » et « tendra forcément à la probité

commerciale »⁵¹. Dans un tel cas, aucune gouvernance globale ne semble nécessaire puisque les différentes coopératives s'articuleraient automatiquement. Mais d'un autre côté, la transformation coopérative est un processus progressif dont les origines sont malgré tout ancrées dans l'économie classique. Au cours de ce processus, il est donc nécessaire d'instaurer une gouvernance politico-économique du projet afin de contourner les différents obstacles et les ilots de résistances qui pourraient se former. C'est ce second cas de figure que Salinas a dû affronter.

Deux phénomènes expliquent la nécessité d'une coordination et d'une gouvernance au niveau inter coopératif à Salinas : la densité croissante des relations entre elles et la naissance d'une concurrence interne préjudiciable à la poursuite du projet. De plus en plus de coopératives se fournissaient les unes chez les autres. Par exemple, l'usine de déshydratation qui relevait de la Fundación Grupo Juvenil vendait sa production à l'usine d'huiles essentielles et de fabrication d'infusions qui dépend pour sa part de la FUNORSAL. Du fait de leur indépendance financière, les organisations pouvaient être tentées d'adopter des comportements concurrentiels afin de favoriser leurs membres en augmentant les prix de vente ou en baissant les prix d'achat des consommations intermédiaires. Flavio Chuñir se souvient que « les organisations autonomes ont grandi de manière désorganisée. Selon la volonté des dirigeants et des membres, elles lançaient de nombreux projets, souvent en dehors de leur champ de compétence initial. » Cela a conduit à une confusion des responsabilités et à la dégradation du pilotage du projet global. « Chaque organisation se développait dans son coin. Lorsque la question de la commercialisation à grande échelle s'est posée, on a pris conscience que chaque organisation avait sa boutique et qu'elles se concurrençaient pour attirer les touristes,

⁵¹ POISSON Ernest, *La République coopérative*, Grasset, Paris, 1920, p. 91.

pour fournir les prix les plus bas... C'était devenu complètement contre-productif et cela créait des conflits internes ».

Pour répondre à cette menace pesant sur la cohérence du projet, les responsables se sont consacré à l'unification du projet. Diane Rodet, dans un article consacré à l'identité des acteurs de l'économie solidaire constate l'importance de « définir l'identité d'un collectif qui s'étend ». « Il s'agit ainsi de déterminer collectivement « qui l'on est », d'être reconnu par le public ou encore de défendre son identité. »⁵² A partir de 2006, deux solutions ont été apportées. La première a consisté à unifier la marque sous laquelle les produits de Salinas étaient vendus : le Salinerito. Diane Rodet constate l'importance de cette démarche dans d'autres projets : « La structuration d'un mouvement d'économie solidaire s'appuie sur la création de dispositifs de qualité, définissant une identité pour le public et pour les membres. »⁵³ Le Padre Polo explique que « ce qui était important, c'était d'unifier l'image de Salinas en faisant une marque stable. Certains représentaient le petit personnage avec une cape bleue, d'autres une cape verte ou rouge... Et certains ne mettaient pas de petit personnage du tout ! » Le logo a donc été défini et les six organisations se sont dotées d'un organe de gouvernance commun : la *Corporación Grupo Salinas*.



*Le logo du Salinerito*⁵⁴

⁵² RODET Diane, « L'économie solidaire comme mouvement social : des dispositifs de qualité pour s'identifier, agir et mobiliser », *Revue Française de Socio-Économie*, 2015/1, n° 15, p. 202.

⁵³ *Ibidem*.

⁵⁴ Source : www.salinerito.com

Son objectif est de réunir deux entités, l'une responsable de la marque et l'autre responsable des exportations à l'intérieur et à l'extérieur du pays afin que les organisations puissent de leur côté se consacrer exclusivement à la production. La Corporación Gruppo Salinas emploie douze personnes et est dirigée par une instance qui regroupe les représentants légaux des six organisations qui la composent. La présidence est tournante, tous les deux ans et est confiée à l'un des représentants légaux. En 2017 et 2018, c'est la Fundación Familia Salesiana, en la personne de Carlos Mendez, qui en est la « coordinatrice ». Les entreprises qui composent les différentes organisations ne sont pas représentées en leur nom propre. Leur mission est d'assurer l'unité de la marque. Chaque organisation doit verser 1% de son chiffre d'affaire à la Corporación Gruppo Salinas. Il y a déjà eu des tentatives d'abus de la part de producteurs non affiliés. Livia Salazar, coordinatrice de 2013 à 2014 explique comment elle a perçu son rôle : « La question qui se pose c'est comment coordonner, soutenir, assurer une médiation entre les coopératives pour avancer ensemble. Il faut aussi que nous contrôlions, que nous aidions à mieux gérer. »

La création d'une superstructure a permis de faciliter le dialogue avec d'autres acteurs, notamment politiques au moment même où les pouvoirs du gouvernement décentralisé se renforçaient. Livia Salazar raconte que « la Junta Parroquial ne participait pas à la gouvernance du projet dans le cadre de la Corporación Gruppo Salinas. Mais ils reprochaient à la Corporación de ne pas s'occuper de la parroquia et de délaisser les communautés. Il était devenu indispensable de nous associer plus étroitement pour gagner en efficacité. Lorsque j'étais la coordinatrice, j'ai fait en sorte qu'on signe un accord avec eux. Cela a commencé par un travail commun pour l'organisation d'un festival. Et depuis les relations sont de

plus en plus étroites. » De son côté le président de la Junta Parroquial⁵⁵ de Salinas, Isaac Gomez trouve normale cette association. « Je suis le seul à représenter Salinas dans son ensemble. Je suis neutre et indépendant, d'ailleurs, je ne suis plus membre d'aucune des coopératives. Mais c'est important que l'on ait de bonnes relations avec la Corporación Gruppo Salinas car nous avons le même objectif qui est d'améliorer la situation de tous les citoyens. Il y a une communauté d'intérêts et il faut profiter des synergies que nous pouvons développer. » Il se voit également comme un facilitateur des relations entre le projet de Salinas et le gouvernement central.

Relations commerciales

En raison de son histoire, Salinas est naturellement ouverte sur l'extérieur. L'originalité du projet et l'existence d'un réseau national et international d'anciens volontaires a encouragé le village à vendre sa production bien au-delà du village. La nouvelle structure de commercialisation et la constitution d'une marque unifiée ont augmenté le nombre de marchés auxquels pouvaient prétendre les produits du Salinerito. Au niveau national, le Salinerito dispose de deux boutiques à Quito qui vendent les produits alimentaires. Les fromages, les chocolats et les infusions sont également disponibles dans les grandes surfaces même si les marges des supermarchés (évaluée à 29%) rendent leur prix très élevé pour le niveau de vie local. Carlos Mendez, le directeur de la Corporación Gruppo Salinas en a conscience. « Nos produits sont connus pour s'adresser à la clientèle des classes moyennes et supérieures. Nous hésitons à nous lancer dans un produit plus populaire car nous risquerions de dégrader notre image. Mais

⁵⁵ Equivalent équatorien du maire.

nous aimerions que les produits de l'économie solidaire soient accessibles à tous. » La filature vend aussi une partie de sa production hors du village. La TEXSAL n'absorbe que 6% de la production. Le reste est envoyé à Quito ou à Otavalo.

Au niveau international, Carlos Mendez estime que « l'extension est quasiment nulle. Nous arrivons à exporter un petit peu mais ce sont des contrats de courte durée ». Livia Salazar, directrice de TEXSAL, décrit une « grande difficulté à fidéliser les clients ». Il en résulte une activité exportatrice en dents de scie. « Nous avons un client italien qui nous achetait jusqu'à 25 000\$ de produits par an. Mais avec la crise économique en Europe, sa demande s'est réduite à 900\$, nous avons failli devoir fermer. » Elle est à la recherche constante de nouveaux clients au niveau international mais « cela prend du temps et il nous manque un salarié à plein temps pour s'en occuper. Nous envoyons des échantillons en Europe, en Allemagne, en Italie, aux Etats-Unis... Nous avons participé à un salon organisé par l'Etat qui réunissait des producteurs locaux et des investisseurs étrangers, mais cela ne fonctionne pas toujours. » Ce sont les produits fabriqués à partir des fleurs et des herbes qui s'exportent le mieux (sous une autre marque que Salinerito). Les thés avec des herbes médicinales et des huiles essentielles sont vendus au Japon, en Italie et aux Etats-Unis.

La revanche de l'économie

L'organisation de la Corporación Gruppo Salinas est la cible de nombreuses critiques pour son manque d'ambition voire ses effets contre-productifs. Elle ne semble pas fournir les espaces de dialogue nécessaires à une véritable coordination des institutions et à une réflexion stratégique. L'un des représentants siégeant à l'instance décrit ces manquements.

« J'aimerais qu'on ait une discussion franche et directe sur la stratégie que nous voulons adopter. Pour mener de grands projets, il faudrait que chacun dise ce qu'il attend des autres et comment il pourrait soutenir les différents projets des autres. Mais ce n'est pas le cas. Pourtant toutes les organisations sont reliées, notamment via la COACSAL. C'est une instance de gestion, rien de plus. » Il y a une absence totale de consolidation entre les organisations. Par exemple, en 2013, la PRODUCOOP, en charge de la gestion des fromageries de toutes les communautés a rencontré des problèmes de trésorerie. Livia Salazar, alors coordinatrice, rappelle que « c'était une organisation fondamentale, les fromages représentent l'identité de Salinas, il fallait les aider ». Mais aucune des organisations n'a voulu participer au redressement de la coopérative. En particulier, la Corporación Gruppo Salinas, qui perçoit 1% des recettes globales, dispose d'une trésorerie très élevée mais l'instance de gouvernance a refusé d'apporter son soutien. Finalement, 15 000\$ ont été prêtés à la PRODUCOOP au terme d'un long conflit. En raison de l'autonomie financière, les organisations n'ont pas voulu porter la responsabilité de la mauvaise gestion de l'une d'entre elles, même si elles risquaient, en ne l'aidant pas, de toutes se mettre en difficulté et de pénaliser les producteurs qui subissent des retards de paiement des salaires.

Plusieurs responsables soulignent le manque de leadership et critique l'appartenance systématique du coordinateur à l'une des organisations. « Il faudrait une personne qui coordonne les organisations sans venir de l'une d'entre elles, sinon il y a des intérêts personnels et c'est le pire. Chacun veut se protéger et défend ses intérêts. » L'organisation suscite donc des inquiétudes quant à sa capacité à préserver le caractère social du projet. Il y a eu des projets comme la rédaction et l'adoption d'un code d'éthique mais celui-ci n'a pas été appliqué à l'intérieur des organisations et personne n'est en charge du contrôle de son respect. « Une telle

organisation est indispensable mais il y a un manque de volonté, on pourrait faire beaucoup mieux ». Le Padre Polo estime qu'il faudrait « créer une entité au sein de la Corporación qui soit chargée de s'assurer de la permanence du projet social. Un des problèmes que nous rencontrons c'est que tout le monde a peur que les projets sociaux finissent par nous coûter trop cher et mettent l'ensemble des activités en difficulté. »

Plusieurs acteurs se sont déjà sentis marginalisés et perçoivent avec beaucoup de méfiance une augmentation des compétences de l'instance. Du côté des responsables politiques, on lui reproche « d'écraser un peu les autres organisations et de donner la priorité à l'économique sur le social ». Du côté des activités économiques, on admet que « la marque Salinerito est un appui car tout le monde la connaît et ils sont bien positionnés mais ils ne vendent que les chocolats et les fromages parce que c'est le plus rentable. » TEXSAL regrette par exemple que les services de commercialisation ne défendent pas davantage les textiles artisanaux fabriqués par les femmes. « Nous n'allons pas attendre qu'ils se décident. A l'origine, le centre d'exportation devait bénéficier au textile mais en fait il n'y a pas d'intérêt pour le travail des femmes ». Les dirigeants de la TEXSAL ont donc fait le choix de faire partie de l'instance de gouvernance mais de ne plus vendre sous la marque Salinerito. Elles ont créé une autre marque, *Artesalinas*, et ont reçu l'appui du gouvernement. Le tourisme se détache également de la Corporación. Face au manque d'ouverture aux nouveaux projets et d'écoute, un groupe de jeunes a fait le choix de monter une association de tourisme communautaire. Ils exercent leurs activités, en partenariat avec le projet mais préfèrent conserver leur autonomie. Si bien que les activités touristiques sont presque intégralement à l'extérieur du système de gouvernance. La fragilité de cette nouvelle instance constitue un élément décisif du futur de l'organisation.

*

Comme l'anticipaient les théoriciens du coopératisme, un système coopératif est capable, sous certaines conditions, de s'étendre à différentes sphères économiques : la production, la finance, l'économie sociale, la politique, le commerce. Pour cela, les habitants ont dû adapter le processus aux spécificités de Salinas mais ils y sont parvenus au point d'établir un quasi-gouvernement coopératif, encore embryonnaire. Ainsi, trois générations se sont succédé et ont vécu le processus de Salinas. Comme le résume Flavio Chuñir : « Nos grands-pères ont créé l'organisation, nos parents lui ont donné une personnalité juridique et ont développé les entreprises, ma génération assume la responsabilité maintenant. Et il faut que nous nous assurions que nos enfants prendront la suite. »

A partir de la description de l'extension du projet et des obstacles rencontrés et surmontés successivement se dessine une dynamique de transformation sociale profonde. L'organisation du projet y joue un rôle fondamental. Elle a été le moteur du développement de Salinas mais elle reflète aussi l'ensemble des difficultés qui se présentent dans le présent et dans l'avenir. Le caractère généralisé du système coopératif mis en place a eu des effets sur la sphère économique mais aussi sur les comportements politiques et culturels. La seconde partie envisage donc de décrire les transformations sociales permises et subies par le projet de Salinas ainsi que les enjeux qui se présentent à lui dans un avenir proche.

SECONDE PARTIE :
TRANSFORMATION SOCIALE ET INTERACTIONS AVEC LE
MONDE EXTRA-COOPERATIF

En parallèle du processus organisationnel, Salinas a connu de très profondes transformations. Comme dans le reste du pays et de l'Amérique Latine, les quarante-cinq années qui se sont écoulées depuis le début du projet ont été une période d'accélération du développement économique. S'il persiste des zones particulièrement isolées, notamment dans les communautés, rares sont les groupes humains qui n'interagissent pas avec l'extérieur. L'accès croissant des jeunes à l'éducation, l'amélioration des moyens de transport et de communication ont permis d'établir et de conserver des relations avec les autres régions du pays et de s'intégrer dans la mondialisation. Il serait donc abusif de prétendre que Salinas, sans le projet, serait encore dans la même situation de dépendance et de faible développement économique. Les autres villages de sa région lui sont en apparence similaires. Est-ce à dire que le développement des coopératives n'a été que l'accélérateur d'une dynamique de développement qui aurait, de toutes les façons, eu lieu ? La description de l'extension et de l'organisation du projet a laissé entrevoir des particularités qui décrivent un mode de développement spécifique à Salinas lié à son choix de s'engager dans la voie de l'économie sociale et communautaire.

Dans quelles mesures le projet de Salinas a-t-il engendré une dynamique de transformation sociale ? L'organisation économique et l'organisation sociale et politique interagissent mécaniquement. Selon les termes de Karl Marx, il y a l'infrastructure du système économique et une superstructure

culturelle, politique, juridique qui en résulte et qui protège le système économique⁵⁶. La première partie se consacrait à la description de l'infrastructure, les mécanismes et les règles de fonctionnement économiques des différentes organisations. La seconde s'intéresse à la superstructure qui en est née en analysant l'émergence d'une société coopérative avec son idéologie et ses comportements (chapitre 4), les relations qu'elle entretient avec l'extérieur (chapitre 5) et les perspectives qui s'offrent à elle (chapitre 6).

Du fait des spécificités de l'économie sociale et solidaire, la distinction opérée par Marx entre *infrastructure* et *superstructure* permet d'opérer une séparation entre l'histoire du projet de ses effets sur la société. Mais dès la description du fonctionnement et de l'histoire du projet, de nombreuses considérations politique et sociale ont été abordées. Par définition l'économie sociale impose des comportements politiques et sociaux (démocratie en entreprise, participation...). C'est pourquoi la séparation entre superstructure et infrastructure est imparfaite pour évoquer un système coopératif. De plus, ce dernier doit tout de même interagir avec d'autres acteurs appartenant à d'autres systèmes économiques, plus classiques. L'étude de la *superstructure* se fait donc selon trois perspectives : comment le choix du développement par l'économie sociale transforme les relations sociales et les mentalités, comment les influences venues de l'extérieur sont accueillies et dans quelle mesure le projet peut s'étendre à d'autres espaces sociaux. Les mécanismes économiques jouent un rôle central mais la reproduction de l'expérience de Salinas dépend également de sa capacité à proposer une alternative à ce que Gramsci appelle « l'hégémonie culturelle ».

⁵⁶ La théorie de la dualité infrastructure/superstructure est notamment développée dans sa *Critique de l'économie politique* en 1859.

Chapitre 4 : L'émergence d'une société coopérative

La coopération n'est pas seulement une théorie économique ou un mode d'organisation. Elle dispose de fondement théorique solide et propose, à l'instar du capitalisme ou du socialisme, un système global. Ce modèle alternatif suppose une évolution des comportements économiques, politiques et sociaux. La profondeur des mutations conduit parfois à des contradictions et à des difficultés à adapter le projet à sa croissance.

Une rupture avec le capitalisme en lien avec la religion

Le coopératisme est, pour ses théoriciens, un objet d'étude mais aussi et surtout un objet d'engagement. D'Ernest Poisson à Charles Gide, ils ont un rapport particulier à ce sujet de réflexion. Poisson et Gide abordent la coopération comme une nécessité du monde dans lequel ils vivent. Selon les cas, et ce débat divise encore profondément les partisans de l'économie sociale et solidaire, elle est perçue comme un complément ou comme une alternative au capitalisme. Pour Gide, la coopération doit adoucir les dégâts du capitalisme mais pour Poisson, c'est un système complet qui peut remplacer le capitalisme, offrant ainsi une troisième voie entre le socialisme et le capitalisme. Plus récemment Jean-François Draperi, partisan de cette troisième voie rappelle le caractère indispensable pour le projet coopératif de se doter d'une théorie complète : « En l'absence d'une

pensée propre, les coopératives sont condamnées à abandonner tout projet fédérateur et, finalement, à se fondre dans le capitalisme. »⁵⁷

C'est dans cette perspective de proposer une alternative que s'inscrit le projet de Salinas. Dès lors qu'il aspire à devenir un projet de société à part entière, le coopératisme s'interroge sur son articulation avec l'ensemble des faits sociaux et fait de la transformation sociale une partie intégrante de son projet. Pour Poisson, « la coopération transforme la psychologie des masses, modifie les sentiments, accroît les aptitudes »⁵⁸. C'est parce qu'il modifie la vie de ses participants au-delà des conditions économiques que le coopératisme peut espérer devenir une alternative crédible au capitalisme.

Le coopératisme pense son rapport au capitalisme de manière assez différente du socialisme. Il ne se considère pas comme un processus révolutionnaire et brutal et n'aspire pas « à faire du passé table rase » comme le proclame l'Internationale. Poisson rappelle que « la République coopérative part de la société actuelle, c'est dans les cadres même de la société capitaliste, c'est sur le terrain de la libre concurrence avec le commerce capitaliste qu'elle se place. »⁵⁹ Il lui revient donc d'analyser le fonctionnement de la société actuelle dans toutes ses dimensions. Avant Gramsci, les penseurs du coopératisme ont mis en évidence l'inefficacité programmée d'une révolution brutale qui ne s'accompagnerait pas de transformation en profondeur des mentalités et des comportements⁶⁰. Pour Gramsci, c'est la trop faible considération apportée aux enjeux culturels qui expliquent les difficultés qu'a rencontrées le communisme soviétique à

⁵⁷ DRAPERI Jean-François, *La République coopérative*, Darcier, Paris, 2012.

⁵⁸ POISSON Ernest, *La République coopérative*, Grasset, Paris, 1920, p. 107.

⁵⁹ *Ibidem*.

⁶⁰ GRAMSCI Antonio, *Cahiers de prison (1929-1935)*, Gallimard, Paris 1983.

s'étendre. La persistance d'une superstructure acquise aux valeurs du capitalisme est alors entrée en confrontation avec le renversement de l'infrastructure progressive. Le coopératisme veille pour sa part à adapter la superstructure à son modèle économique.

Le coopératisme n'aspire pas non plus à imposer ses évolutions par le haut en prenant le contrôle de l'Etat. Certes, il lui faut des conditions favorables mises en œuvre par l'Etat, par exemple la reconnaissance des statuts des coopératives et des associations. Mais même si l'Etat s'y opposait, rien n'empêcherait une entreprise de faire le choix d'associer ses travailleurs à ses décisions. Le coopératisme est nécessairement dynamique et consenti dans la mesure où il part d'en bas et qu'il ne s'impose pas. Pour Poisson, c'est un processus irréversible et intangible. D'autres penseurs du socialisme avaient estimé que le coopératisme serait plus efficace en vue de transformer la société. En 1904, dans *Le Socialisme d'État*, Edward Abramowski proposait une critique du marxisme et concluait que « *la politique du socialisme devrait se détourner du parlementarisme et s'appliquer à la création de coopératives hors de l'État.* »

A Salinas, les différents acteurs présentent les choix d'organisation comme des choix de société. Ils s'inscrivent explicitement dans une alternative au capitalisme en respectant des « lois différentes de celles de l'économie classique » selon les propos du Padre Polo. Ils ne se contentent pas seulement de redistribuer les bénéfices et de faire participer les travailleurs, ce qui, en soi, n'empêcherait nullement la recherche de la maximisation du profit. Ils s'attachent à ce que l'ensemble de leurs décisions maximise le bien-être social de tous les habitants. Le Padre Polo raconte : « Lorsqu'on a doté chaque communauté d'une fromagerie, on nous a dit que c'était absurde. Il fallait mieux acheter un camion, collecter le lait et centraliser la production à Salinas pour ne pas multiplier les infrastructures. Mais si on fait cela, on prive les communautés d'un lieu de

rencontre. Chaque matin, tout le monde se retrouve : ceux qui apportent le lait, ceux qui viennent récupérer leur paye, ceux qui travaillent à la fromagerie... Economiquement ce n'est peut-être pas optimal mais en termes de qualité de vie, c'est le mieux. Avec un camion, au premier éboulement, tout est bloqué et à ce moment-là, les communautés ne pourraient plus travailler pendant plusieurs jours. C'est pour cela qu'il faut maintenir une fromagerie dans chaque communauté. » L'efficacité sociale est placée, en tous points, au-dessus de l'efficacité économique au sens capitaliste. « Quand nous installions une fromagerie, notre objectif était d'aider non seulement les vingt producteurs de lait de la communauté mais c'était surtout que tout le monde en bénéficie. Les bénéfices doivent revenir à l'ensemble de la communauté sinon on retourne dans le système d'avant et nous retrouvons le monde dont nous voulions sortir. »

Salinas respecte également le principe de pragmatisme et de conviction pacifique des habitants, même si cela est exigeant. « Il y a des lois contre lesquelles on ne peut pas lutter mais tout le reste, il faut le préserver. Les idées, ce n'est pas comme la transformation du lait en fromage, ce n'est pas mécanique, il faut les faire vivre en permanence. » Cette philosophie guide, non sans limites bien sûr, les choix stratégiques du projet. Salinas n'a jamais été une société profondément capitaliste comme l'était la société européenne au temps des premiers penseurs du coopératisme. Mais la concurrence entre les idées coopératives et l'influence d'un environnement capitaliste est forte. Livia Salazar explique les dilemmes auxquels a dû faire face l'association TEXSAL. « Si notre objectif était l'argent nous aurions mis des machines. Ici, il y a peu d'argent alors on m'a proposé de changer de projet, d'amener des machines et de faire des produits moins chers. Et je me suis dit : peut-être que je pourrais mettre des machines et utiliser les bénéfices pour faire du travail social. Mais cela voulait dire qu'on gardait dix personnes et qu'on renvoyait toutes les autres chez elle. C'est quand je

leur en ai parlé, lors de l'une de nos réunions, que j'ai compris que je m'étais trompée. Je pensais à l'argent alors qu'il fallait penser aux travailleuses et aux femmes. Le travail est l'activité social en elle-même, c'est cela qui permet de mieux vivre aux femmes qui n'ont pas eu la possibilité de faire leurs études ou de travailler parce qu'elles ont des enfants. »

Religion et « foi coopérative »

Salinas se caractérise également par la place que prend la religion dans l'établissement et le respect des principes. A son arrivée, le Padre Polo était à la fois nourri de l'héritage salésien et des enseignements de la théologie de la libération. Il considère l'économie solidaire comme une manière de donner corps aux principes religieux, « non plus par des paroles, mais par des faits »⁶¹. La théologie de la libération plonge ses racines dans l'Amérique Latine puisqu'on accorde sa paternité au prêtre péruvien Gustavo Gutierrez vers la fin des années 1970. Elle cherche à faire renouer la foi chrétienne avec ses idéaux de solidarité en s'inspirant du marxisme. A Salinas, la religion a favorisé la légitimation du processus en interne et vis-à-vis de l'extérieur. Le discours porté par le Padre Polo n'est pas apparu au premier abord comme politique et il était difficile pour les pouvoirs en place de s'opposer à un religieux. Dans les communautés, le discours chrétien a accéléré la conviction, permettant de faire de l'activité économique un acte conforme aux principes religieux.

Les théoriciens de la coopération s'intéressent aux interactions entre les sentiments religieux et coopératif et à l'émergence d'une *foi coopérative*. Le psychanalyste Gérard Mendel décrit dans ses travaux l'effet d'un tel système qui redonne à l'agent économique le pouvoir sur ses actes : « En

⁶¹ POLO Antonio (Padre), *La Puerta abierta*, Abya Yala, Quito, 2002, p. 18.

l'absence de pouvoir, le sujet n'éprouve ni intérêt ni plaisir à son travail, situation qui peut mener jusqu'à la souffrance et à la "pétrification" de la personnalité. Au contraire, lorsque les conditions sont réunies, situation aujourd'hui rare, qui permettent au sujet d'exercer un pouvoir réel sur son acte, plaisir, motivation, créativité, sens des responsabilités, peuvent se développer. »⁶² La coopérative, en partageant le pouvoir parmi l'ensemble de ses membres, favorise donc l'accès au plaisir du travail. C'est l'attachement à cette fierté nouvelle qui façonne la solidarité. En suscitant un grand nombre d'émotions (satisfaction, fierté, plaisir...), l'individu devient mécaniquement dépendant des conditions dans lesquelles elles apparaissent. La solidarité comme émotion découle du bonheur d'être avec ceux qui permettent de ressentir du plaisir dans des activités qui, lorsqu'elles étaient menées individuellement, étaient source de déplaisir. Ernest Poisson regroupe ce phénomène émotionnel complexe sous l'expression de « foi coopérative »⁶³ qui permet à l'homme de dépasser ses intérêts propres pour les placer en interaction avec l'intérêt général : « Il faudrait retracer les histoires tantôt naïves et tantôt sublimes et si fréquemment répétées de ces militants de la coopération donnant leur temps, leur santé et leurs économies pour faire vivre leur coopérative. »⁶⁴ Cette émotion se développe d'autant plus rapidement qu'elle est vouée à se reproduire dans tous les champs du social, multipliant ainsi les situations d'interdépendance. La *foi coopérative* est une émotion intrinsèquement contagieuse et conduit naturellement à transformer les actes en pouvoir social. A Salinas, foi chrétienne et foi coopérative se nourrissent mutuellement pour solidifier les liens qui unissent les participants. Le Padre Polo dit d'ailleurs qu'il a « la chance d'être prêtre dans un village où

⁶² Gérard Mendel, *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, La Découverte, Paris, 2002.

⁶³ Ernest Poisson, *La République coopérative*, Grasset, Paris, 1920, p. 144.

⁶⁴ *Ibidem*.

ce qui se dit à l'église se vit aussi quotidiennement. D'habitude les gens vont à l'église mais en dehors chacun est égoïste. »

Le développement de comportements spécifiques

Le projet de Salinas a modifié divers aspects des comportements sociaux de ses participants. L'éducation, les possibilités de participation donnent au projet une vitalité qui lui permet encore aujourd'hui d'échapper à l'exode rural dont est victime la campagne équatorienne.

La participation est au fondement des principes coopératifs. Ceux qui ont réfléchi à ses implications estiment que la participation modifie en profondeur les comportements des membres des coopératives. A partir d'une analyse de *De la Démocratie en Amérique*⁶⁵, Gilles Labelle estime que la discussion publique dans le champ coopératif engendre, dans les choix individuels, la primauté de l'intérêt général sur l'intérêt particulier. La discussion, parce qu'elle favorise l'échange des points de vue et la transparence permet d'accéder à une forme de « volonté générale » au sens de Rousseau. Dans la *Théorie de l'agir communicationnel*, Jürgen Habermas souligne que la décision, en démocratie, exige une discussion longue faisant place à l'ensemble des arguments en présence. Si la démocratie représentative ne parvient pas toujours à fournir cet espace, en raison du nombre élevé de citoyens et de leurs diverses occupations, la coopérative, elle, ne dissocie pas les activités économiques des activités politiques. La coopérative pourrait même approfondir les comportements démocratiques, Alain Touraine estime d'ailleurs que « le progrès de la

⁶⁵ LABELLE Gilles, Crise de la démocratie, décentralisation et « science des associations » dans la *Démocratie en Amérique* de Tocqueville » in Marie-Thérèse Séguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, L'Harmattan, 1995, pp. 29-45.

démocratie consiste en l'extension du domaine des choix libres et publics vers les problèmes les plus proches de la vie individuelle »⁶⁶. A Salinas, la participation est ce qui a marqué le plus les différents membres. « Il y avait beaucoup de participation, toujours des réunions qui duraient très longtemps. Tout le monde posait des questions, donnait son avis. On nous avait privé de parole pendant tellement de temps » raconte Hugo Vasconez. La participation prenait aussi la forme de formations et d'une éducation indispensable à la compréhension des enjeux rencontrés par chaque entité. L'objectif était de s'assurer que les choix des membres soient des choix éclairés, dans leur intérêt et dans l'intérêt de la coopérative. Hugo Vasconez poursuit : « Il y avait des formations auprès des membres pour les encourager à épargner et à mieux gérer leurs revenus ». Lorsqu'il se rendait dans les communautés pour présenter les opportunités du projet, le Padre Polo « veillait à former le plus grand nombre pour qu'ils soient autonomes et qu'ils puissent prendre leurs propres décisions sans toujours en référer au centre ». Au sein de la TEXSAL, l'éducation allait au-delà des considérations productives puisqu'elle s'attachait aussi, comme l'explique Livia Salazar, à « apprendre aux femmes qui n'ont pas fait d'études à se servir d'un ordinateur ou à devenir plus indépendantes en les informant sur le contrôle de la natalité et les dispositifs de contraception que les maris refusent parfois ».

Il y a des échanges intenses entre les communautés et le centre de Salinas afin d'assurer un dialogue constant entre la théorie et la pratique, entre les idées du terrain et celles des bureaux. Lors de la visite de la communauté de Chaupi, avec un agronome de Salinas, ces échanges apparaissaient clairement. La communauté avait installé une serre et cultivait de nouvelles plantes médicinales sur les conseils de l'agronome. En

⁶⁶ TOURAINE Alain, « Un nouvel âge de la politique », *Le Magazine Littéraire*, 1989, p. 27.

contrepartie, ceux-ci faisaient remonter les difficultés qu'ils rencontraient et proposaient de nouveaux projets sur lesquels ils étaient prêts à s'investir. Les enjeux écologiques ont ainsi pris une ampleur très importante et s'intègrent dans les objectifs sociaux et communautaires. La FUNORSAL souhaite doter les fromageries communautaires de système de phytoremédiation pour limiter le rejet des eaux usées des fromageries qui polluent les cours d'eau. Certaines communautés disposent de très faibles ressources en eau potable et la purification des eaux rejetées permettrait un accès quasi continu à l'eau potable. Pour y parvenir, ils souhaitent utiliser des plantes qui purifient l'eau et limiter au maximum l'usage de procédés chimique ou mécanique.

Les comportements stimulés par la coopération ont des effets concrets de grande ampleur. En particulier, ils ont permis à Salinas de conserver, voire d'attirer des populations. Contrairement aux autres villages, les jeunes qui partent effectuer leurs études dans les universités des grandes villes reviennent souvent et veulent s'installer à Salinas une fois diplômés. Patricia Vargas, en a connu beaucoup en tant que responsable de la Fundación Familia Salesiana. « Les jeunes aiment bien revenir. Même les fins de semaine, ils reviennent de Quito ou de Riobamba alors qu'il y a peu de chose à faire ici. Dans les autres villages, les jeunes s'en vont et ne reviennent pas. A mon époque c'était plus difficile de revenir car il n'y avait pas autant de bus mais maintenant c'est facile. Les jeunes du village aiment beaucoup se retrouver même s'ils n'étudient pas au même endroit ». Clara Vargas, présidente de la Fundación Grupo Juvenil confirme : « A côté à Simiatug, les jeunes ne reviennent pas travailler. Salinas offre des opportunités et du travail. »

Si cet impact semble positif, une première approche des spécificités des structures familiales à Salinas ouvre un nouveau champ d'interrogations. Plusieurs habitants soulignent que le nombre de divorces est de plus en

plus important et qu'il y a de nombreuses femmes qui élèvent leurs enfants seules. La vie coopérative est décrite comme chronophage et laissant peu de temps à la vie familiale. « Les réunions durent souvent jusqu'à tard le soir, certaines personnes se plaignent de ne pas assez voir leurs enfants ». Au point d'entendre l'un d'entre eux dire qu'il « ne souhaite pas que son enfant grandisse ici car ce n'est propice à la vie familiale ». La société coopérative connaît donc des difficultés intrinsèques à son mode de fonctionnement. Mais aujourd'hui, c'est plutôt une « crise de croissance » qui la frappe et qui remet en question certains de ses principes.

La crise de croissance

Un développement vraiment si original ?

Salinas a conscience qu'elle est en train de proposer un système global qui aspire à être reproduire. La création récente d'un centre de recherche interne au projet en vue d'en théoriser les méthodes et les idées montre qu'elle s'en sent responsable. Ces évolutions ne sont pas sans contradictions. Salinas s'inspire par exemple des théories classiques du développement international. Le responsable du centre de recherche, Francesco Splendiani, est un italien sociologue de formation qui a travaillé pour plusieurs organisations internationales de développement. A Salinas, il organise des formations en gestion de projet pour les habitants qui veulent lancer leur propre entreprise. Lorsqu'on assiste à cette formation, il apparaît évident qu'elle ne présente aucune spécificité liée à Salinas. Elle calque le modèle de développement proposé par la Banque Mondiale ou les Nations Unies comme elle le ferait en Afrique ou en Asie. Francesco Splendiani lui-même raconte qu'il a fait ce même cours dans différentes régions d'Afrique. Malgré la réflexion dont fait l'objet le projet de Salinas, le développement économique y est encore présenté comme un parcours

commun à tous les pays dit du Sud dont les étapes successives permettront d'atteindre un niveau de vie occidental. En l'occurrence, ce n'est pas tant le contenu de la formation qui diffuse des principes contradictoires avec celles de l'économie sociale. Il ne s'agissait en effet que de présenter la méthode et la stratégie d'un projet bien organisé et cohérent. En revanche, la manière dont la présentation était menée, en soulignant à l'auditoire que cette solution avait marché dans d'autres pays du monde et marchera donc nécessairement ici, revient à souligner leur appartenance à un monde en développement global sans autre spécificité que d'être moins développé que l'occident. Les responsables locaux en ont conscience. « Il y a différentes conceptions du développement qui se rencontrent ici. Certains pensent qu'on peut faire la même chose ici qu'en Afrique et que tout se ressemble. Ce n'est pas vrai. Il faut respecter les spécificités d'ici. » Ils ressentent parfois la difficulté de proposer une nouvelle manière de penser les principes de gestion et d'organisation et la finalité du projet.

Le recul de la participation

Ces contradictions se ressentent dans l'évolution de la nature du projet avec sa taille. La taille réduite de l'organisation faisait en partie sa force. Elle favorisait la participation et le maintien de relations personnelles en sus des relations économiques. Mais avec la croissance de certaines organisations, il n'est plus possible de réunir l'ensemble des membres. Par exemple, la coopérative d'épargne et de crédit regroupe désormais plus de 3 000 participants. Il y a donc un système de représentants élus mais peu contrôlés qui interagissent avec le conseil d'administration et celui de surveillance. Le caractère réciproque du processus de participation est en recul. Les membres se prononcent mais ils ne peuvent pas aisément poser

des questions. La responsabilité des membres comme celle des dirigeants s'en trouve partiellement dissoute.

Le Padre Polo déplore un désintérêt croissant pour le fonctionnement des organisations : « Maintenant les membres ne suivent plus trop le fonctionnement de leur coopérative, surtout à la COACSAL. Ils veulent s'assurer qu'on leur prête et qu'on leur paye leurs intérêts et c'est tout. » D'autres formes de participations tendent à disparaître comme les *mingas* qui étaient autrefois un ciment de la vie communautaire. Carlos Mendez, le coordinateur de la Corporación Gruppo Salinas, le regrette : « La participation n'est plus aussi importante qu'avant. Je me rappelle, du temps des *mingas*, tout le monde se donnait un coup de main. Maintenant c'est devenu rare, seulement pour le festival du fromage ou pour les constructions des maisons... et encore. »

D'autres coopératives parviennent à maintenir un haut niveau de participation, c'est le cas des fromageries. Livia Salazar explique qu'ils sont « 300 *socios*, il y a des réunions et c'est beaucoup plus participatif que chez nous. Les gens proposent des choses, c'est vivant ». De son côté la TEXSAL n'est pas victime de sa croissance, en revanche Livia Salazar note que « les femmes viennent mais elles se taisent, elles ne posent pas de questions, on dirait qu'elles ont peur de parler. Je n'aime pas que ce soit si calme ici. » La participation dans l'organisation est le reflet de certains faits sociaux. Les femmes de la TEXSAL sont souvent des femmes qui n'ont pas de diplôme et qui vivent grâce aux moyens de leurs maris. « Justement, nous voulons qu'elles aient leur mot à dire chez elles. Peut-être que si elles parlent chez nous, elles oseront plus parler chez elle. Mais pour l'instant, c'est difficile ».

L'amélioration de la démocratie politique en Equateur peut-elle expliquer ce recul de la participation par une forme d'effet d'éviction de la participation coopérative vers la participation politique ? D'après le maire,

Isaac Gomez, il y a à l'inverse une participation politique particulièrement faible à Salinas. « Ici les gens votent moins que dans les autres villages. Les habitants sont très peu politisés. La preuve, on est cinq élus à la Junta Parroquial, mais trois partis sont représentés, de droite comme de gauche et cela se passe très bien ». Il est difficile de dire si c'est le fruit d'un recul général de la participation ou si, au contraire, la participation dans les coopératives se substitue à la participation politique et apparaît aux membres du projet comme un engagement politique suffisant. Selon Isaac Gomez, la seconde explication est la plus pertinente « On pourrait imaginer que la participation dans l'entreprise réveille la participation politique mais c'est comme si les travailleurs avaient déjà suffisamment l'impression d'agir sur leur environnement en participant dans leur entreprise. »

Une expérience isolée dans un environnement capitaliste

La société de Salinas est soumise aux pressions du développement d'une société capitaliste en Equateur. Plusieurs responsables et membres s'inquiètent du recul de l'intérêt porté aux activités sociales. « J'ai peur que l'on perde l'aspect social et communautaire de notre projet. Moi je travaille pour maintenir cet esprit. Nous voulons travailler avec des personnes qui croient à ce processus. » Le problème principal rencontré est le manque de moyens pour mener des activités sociales. « Il y avait un atelier de céramique, de musique et les volontaires soutenaient. Mais ce sont des projets sociaux et non économiques donc il faut leur donner un financement. » Plusieurs regrettent que la Corporación Gruppo Salinas ne décide pas de consacrer une part plus importante des revenus au développement social. « Il nous manque de l'argent mais aussi parfois de la motivation pour créer de nouveaux projets, prendre des risques. Certains sont dans l'idée qu'ils sont installés et ils ne veulent surtout pas bouger. »

La conciliation entre d'une part la croissance et l'ouverture sur l'extérieur et d'autre part l'esprit communautaire est difficile à trouver. Certains regrettent que la priorité ne soit pas donnée aux locaux. « Parfois ceux qui viennent de l'extérieur, ils ont les diplômes, les compétences donc on leur donne du travail. Mais ils n'ont pas l'esprit communautaire et ils arrivent avec des principes de l'économie classique. » Le maintien du sentiment communautaire est au cœur des préoccupations du Padre Polo. « L'environnement ce n'est plus vraiment la communauté, c'est la télévision, c'est internet. Il n'y a pas beaucoup d'appel à la solidarité, on encourage à la compétition. Il faut être prêt à se marcher les uns sur les autres. »

L'arrivée de la Corporación Grupo Salinas a bouleversé l'équilibre entre les activités sociales et les activités économiques. « On est en train de perdre de vue notre projet social. On pensait que la Corporación Grupo Salinas allait réorganiser tout mais depuis huit ans, elle ne gère que la partie commerciale. » Plusieurs dénoncent une organisation peu représentative soumise aux intérêts particuliers. « Chaque organisation veut tirer les mêmes bénéfices de l'organisation, cela crée une concurrence. On est en train d'être contaminé par l'argent. Du coup, tout le monde s'accorde globalement sur les questions économiques mais au niveau social il n'y a pas de stratégie. Tel est pourtant l'objectif final : d'abord les personnes et après l'argent ». Il est reproché aux équipes chargées de la commercialisation d'agir comme de simples intermédiaires. « Ils font un très bon travail mais en tant qu'intermédiaires et non en tant que représentants de Salinas. Or dans l'ensemble du pays nous représentons l'économie solidaire. Il faut que chaque organisation puisse savoir dans la transparence les avantages et les difficultés de chacun pour consolider nos efforts. On ne peut pas tout gérer en regardant les coûts de production et en exigeant de les réduire du jour au lendemain. Ça c'est une attitude

d'intermédiaire. » Le centre de vente se concentre sur la vente des produits les plus rentables comme les fromages et surtout les chocolats qui représentent plus de la moitié des exportations. Mais ces derniers ne font pas vivre beaucoup de monde à Salinas car le cacao est importé d'une autre région. La vente des chocolats ne bénéficie donc pas efficacement à l'ensemble de l'économie locale.

*

Comme le résume Patricia Vargas, « plus on grandit plus c'est difficile de maintenir tous nos principes, mais on y travaille. » La croissance du projet n'est viable qu'à condition d'observer aussi avec attention les rapports qu'il entretient avec l'extérieur et l'ensemble des acteurs qui interviennent autour de lui. Le pouvoir politique notamment s'approprie de plus en plus les politiques sociales et encourage la Corporación Gruppo Salinas à se replier sur ses activités économiques.

Chapitre 5 : Pour vivre heureux, vivons ouverts ?

Le modèle d'économie sociale et communautaire développé à Salinas est encore en croissance même si la construction de l'ensemble des structures semble désormais achevée. Néanmoins, ses interactions avec l'extérieur continuent de l'influencer car Salinas est un cas isolé qui doit s'affirmer dans une société équatorienne intégrée au système capitaliste malgré un gouvernement socialiste. Depuis les années 1970, Salinas est ouverte sur l'extérieur en raison du soutien des volontaires internationaux et des financements qu'elle a pu obtenir au-delà des frontières du pays. Mais en grandissant, elle est aussi entrée en interaction avec un Etat qui s'est renforcé et qui a progressivement pris en charge des services publics qu'elle gérait seule auparavant. Condamnée à s'adapter sans cesse, Salinas cherche à devenir un modèle reproductible.

Gestion des services publics et rôle de l'Etat

Tous les acteurs soulignent l'évolution du rôle de l'Etat dans le projet du Salinerito. Si l'organigramme fait référence aux services publics de l'Etat comme des « alliés stratégiques », cela n'a pas toujours été le cas. Et l'Etat constitue encore un facteur limitant de l'expansion du modèle de Salinas, non plus en raison de son absence mais parce qu'il prive désormais le projet de certaines des fonctions sociales qui faisaient son identité.

Le développement des services publics par le projet

L'absence de l'Etat lors des premières années du projet a représenté une difficulté à surmonter. Comme le raconte Flavio Chuñir, « avant nous faisons tout, on payait les professeurs, on construisait les écoles, les routes, il n'y avait pas de services publics. » Ce sont les volontaires qui ont permis ainsi de relier Salinas à la ville et aux différentes communautés qui l'entouraient. Clara Vasconez rappelle qu'« avant il n'y avait que des chemins broussailleux qu'il fallait parcourir la tête baissée dans les feuilles. C'est le groupe Mato Grosso qui a tracé les premiers chemins avec une machine qu'ils avaient récupérée et on a pu se déplacer à cheval ». Pour pallier l'absence de services publics, les activités d'intérêt général étaient prises en charge par l'ensemble de la communauté dans le cadre des *mingas*. Les services publics étaient donc entièrement pris en charge par le projet de Salinas. « Salinas était un petit Etat parce qu'on résolvait tous nos problèmes sans présence étatique ». La difficulté de l'absence de soutien de l'Etat s'est finalement convertie en une force pour le projet qui a pu accompagner son développement économique d'un développement social. Les membres agissaient donc à la fois sur leur situation économique mais aussi sur l'éducation, l'aménagement du territoire...

L'intervention croissante de l'Etat

L'intervention de l'Etat s'est progressivement accrue. Après une longue période d'inintérêt pour les communautés, le gouvernement, sous l'impulsion du Président Rafael Correa a fait le choix de revaloriser la place des populations indigènes équatoriennes. La Constitution de la République d'Equateur de 2008 reconnaît les différents peuples, cultures et langues du pays, ainsi que les droits de la nature. Elle comporte aussi le droit de tous à l'éducation, aux soins et à la sécurité sociale et plus généralement au *buen*

vivir. Comme le décrit Clara Vasconez, « le développement des *Junta Parroquial* a changé la donne. Le gouvernement de Correa a été plus attentif avec les communautés et désormais il y a plus de services publics. Par exemple, la Junta Parroquial s'occupe du ramassage des ordures, du nettoyage, des travaux pour les communautés... Avant c'était nous qui le faisons. » Le gouvernement central, représenté par le Gouverneur, et le gouvernement décentralisé et élu localement, la Junta Parroquial, se partagent la gestion des services publics. Le premier est en charge des politiques éducatives, de santé, de sécurité, du réseau téléphonique tandis que le second gère l'urbanisme, les transports. Un intérêt particulier a été porté à Salinas en raison de son histoire spécifique. Une *escuela del milenio*⁶⁷ y a été inaugurée, permettant à Salinas de disposer d'une école et d'un collège neufs dotés des dernières innovations pédagogiques. Isaac Gomez estime que « la construction de l'école et du collège permettent d'accueillir 700 enfants contre 300 auparavant. » Le gouvernement a également construit une grande route goudronnée entre Guaranda et Salinas et améliorer l'état des routes entre les communautés. « Maintenant on peut se déplacer en voiture ou en moto parce que le gouvernement a amélioré les routes. Mais il reste encore beaucoup de tronçons à goudronner. » rappelle Clara Vasconez.

Le gouvernement a également directement encouragé des projets de Salinas. En 2015, il a décidé d'apporter un soutien financier à l'association TEXSAL. Selon Livia Salazar, sa directrice, c'est aussi un soutien moral : « C'est la première fois qu'un gouvernement fait confiance aux femmes. Ils ont accepté le projet car on a décidé de diversifier notre production : une partie exportée à l'étranger et l'autre vendue dans le pays. Avec ces moyens

⁶⁷ Ces écoles ont été construites dans le cadre des engagements pris dans la Déclaration du Millénaire des Nations Unies de 2000. L'éducation pour tous et la lutte contre les inégalités de genre à l'école faisaient partie des grands objectifs à atteindre.

supplémentaires, nous avons pu nous engager à maintenir l'activité des femmes tout en ajoutant une machine. Les femmes peuvent à la fois travailler sur les machines et chez elle. On a gagné en productivité. » La Junta Parroquial mène également un *plan de desarrollo* (plan de développement) qui, selon Isaac Gomez, « vise à améliorer la commercialisation des produits locaux et la gestion des infrastructures, notamment en favorisant la signature de contrat entre les fromageries et des acteurs extérieurs. »

Des relations insatisfaisantes

L'intervention de l'Etat fait émerger une concurrence pour la gestion des activités sociales. La *Junta Parroquial* trouve ses moyens insuffisants pour mener l'ensemble de ses activités, ce qui lui impose de continuer de déléguer certaines activités sociales aux coopératives de Salinas. « Les moyens sont faibles, nous n'avons que 266 000\$ par an pour l'ensemble de nos activités, dont l'organisation de grands événements. Je préférerais qu'il y ait une distinction plus nette entre les activités de productions qui relèvent du Salinerito et les activités sociales qui relèvent des pouvoirs publics. La *Junta Parroquial* est la seule instance à représenter l'ensemble des citoyens, nous avons plus de légitimité. Je reproche à la Corporación Gruppo Salinas de s'accorder un rôle social sans écouter suffisamment les citoyens et leur besoin ». De son côté, le projet de Salinas considère avoir beaucoup délaissé ses activités sociales. Flavio Chuñir constate que « ce que les nouvelles organisations font, nous avons dû arrêter de le faire nous ». Carlos Mendez, le coordinateur de la Corporación Gruppo Salinas nuance ces constats : « Les relations avec la *Junta Parroquial* sont fraternelles. Le Gruppo Salinas s'est concentré de plus en plus sur l'activité économique et productive aux dépens du social. Mais nous parvenons encore à organiser

des activités sociales, comme le *Centro del adulto mayor*, grâce à des financements extérieurs, souvent internationaux, qui se réduisent.

Le reproche principal formulé à l'encontre de l'intervention étatique est son inadaptation au contexte de Salinas. S'ils reconnaissent les bonnes intentions de l'Etat dans ses initiatives, ce dernier n'offre pas toujours le cadre nécessaire au développement du projet. Plusieurs responsables reprochent aux pouvoirs publics de s'être intéressés à Salinas une fois qu'elle avait atteint un niveau de développement satisfaisant. « Le gouvernement est fier de ce que nous faisons et ils veulent montrer qu'ils nous soutiennent mais parfois, c'est contre-productif » estime le Padre Polo. Les réglementations présentent des contraintes qui limitent la capacité du projet à maintenir ses principes. Le système de qualification professionnelle en est un bon exemple. L'Etat a voulu s'assurer que chaque travailleur dispose d'un diplôme certifiant sa qualification et que ce diplôme puisse permettre d'accéder plus facilement à un emploi y correspondant. Mais les coopératives ont toujours veillé à former en interne leurs travailleurs à de nombreuses tâches différentes. La transmission est au cœur du projet des différentes entreprises. Les compétences transversales sont valorisées car elles permettent de mettre en commun certaines fonctions supports, notamment en matière de soutien technique. Mais la spécialisation des diplômes impose désormais le recrutement de travailleurs formés spécifiquement au secteur dans lequel il va exercer. Patricia Vargas se rappelle que « plusieurs personnes ont perdu leur travail parce que le Président de la République a exigé des diplômes pour chaque métier. Pourtant, quand on est technicien dans une fromagerie, on peut aussi l'être dans une chocolaterie après une courte formation. Nous avons toujours pensé que la pratique était le meilleur moyen de s'améliorer. Mais maintenant, il faut un technicien pour la fromagerie et un technicien pour la chocolaterie. »

Francesco Splendiani essaie de justifier cette contradiction. « Le problème d'un pays en développement comme l'Equateur, c'est qu'il applique des lois de pays plus développés sans les adapter à sa situation qui est à certains égards très différente. » Il reproche au gouvernement de ne pas parvenir à proposer des règles économiques favorables à l'économie sociale comme il prétend vouloir le faire. « Le gouvernement simplifie trop les concepts. Pour eux on ne peut pas faire à la fois des œuvres sociales et des activités productives. Alors que l'un et l'autre sont justement liés. Ils veulent faire de l'économie différemment mais ils sont enfermés dans des schémas de l'économie classique. S'il y avait eu les lois d'aujourd'hui quand le projet a commencé, il n'aurait pas survécu. » L'Etat est donc vu comme un frein à la croissance du projet mais aussi comme une opportunité si Salinas parvenait à le convaincre de modifier certaines règles. Le Padre Polo a toujours été engagé dans ce travail de *lobbying* auprès des hauts responsables politiques. « Nous avons été en discussion avec José Serrano, le président de l'Assemblée nationale, et il semblerait qu'il ait compris le problème. Nous essayons de mobiliser des personnes qui connaissent le processus, qui ont travaillé ici et qui ont de l'influence politique. » Comme le résume Francesco Splendiani, « il y a une forte contradiction à dépasser : le gouvernement aimerait que chaque village d'Equateur soit comme Salinas mais ils font des lois qui l'empêchent. »

Une ouverture au monde aux effets ambivalents

Les rapports de Salinas à l'Etat et au secteur public sont ambivalents. Mais globalement, Salinas a bénéficié de ses relations avec l'extérieur qu'il s'agisse des villes environnantes, des volontaires ou du tourisme, avec certains inconvénients.

Le rapport à la ville

Dans les campagnes équatoriennes, la ville est généralement perçue comme une menace qui attire les jeunes et accélère l'exode rural. Salinas au premier abord fait exception à cette règle. Les jeunes reviennent massivement à Salinas pour y travailler et rester avec leur famille et leurs amis. Cependant les générations des parents ou des grands-parents décrivent la ville avec inquiétude et méfiance. Ils associent la campagne au processus de Salinas. Selon Francesco Splendiani, « un tel modèle de développement serait impossible dans la ville, les liens sociaux sont trop distendus ». Un autre habitant oppose campagne et ville par leur rapport à l'argent et à l'économie. « On vit mieux à la campagne. La ville c'est seulement l'argent. Ici, on n'a pas besoin d'acheter, on sème et on récolte. » Le Padre Polo trouve également que la ville transforme la jeunesse. A l'université, la place accordée à la solidarité, dans les cours mais aussi le mode de fonctionnement lui semble très insuffisante. La ville est décrite comme le règne du *chacun pour soi*.

Pourtant, tous savent qu'elle est un débouché indispensable pour les produits et qu'elle a aussi participé au développement de Salinas. Pendant longtemps, l'absence d'accès à la ville a compliqué l'approvisionnement des habitants. Guaranda, la capitale de la province du Bolivar, compte 23 000 habitants. Aujourd'hui, elle permet aux étudiants de Salinas et de ses communautés de poursuivre leurs études, elle offre des soins de qualité dans ses différents hôpitaux et elle permet aux agriculteurs de vendre certains de leurs produits. L'accès à l'université a permis d'améliorer les compétences des locaux pour prendre en charge leurs projets. Leurs parents estiment d'ailleurs que « c'est mieux maintenant. Ils vont faire leurs études à la ville et après ils peuvent choisir le métier qu'ils veulent. Moi je n'ai pas eu ce choix. » Certains adultes, comme Flavio Chuñir, le responsable de la FUNORSAL, ont repris leurs études et peuvent étudier le matin et travailler

l'après-midi. Les interactions avec les universités des grandes villes ont également attiré des étudiants de l'ensemble du pays qui viennent à Salinas pour effectuer un stage ou rédiger une thèse. Quelques-uns restent ensuite et la plupart repartent mais tous gardent à l'esprit le fonctionnement original de cette région et peuvent avoir envie de le reproduire. La ville est donc à la fois un facteur de rayonnement pour Salinas et une menace pour la préservation de l'esprit communautaire.

L'ouverture au tourisme comme mode d'extension

L'effet du tourisme et des volontaires est assez comparable, entre rayonnement et bouleversement des valeurs anciennes. Dans les deux cas, une importance considérable est attachée au respect de certains principes afin de ne pas dénaturer le village et aggraver le repli de l'esprit communautaire. A l'origine, dès que les premières routes ont été tracées par les volontaires, il y a eu régulièrement des visites d'étrangers et le Padre Polo, puis les habitants, ont pris conscience de l'importance que cela pouvait avoir sur l'appréciation du projet et des possibles ressources financières qui pourraient en être dégagées. Le tourisme, dit communautaire, consiste à valoriser le patrimoine naturel et humain de la région de Salinas. Les touristes restent peu, deux jours en moyenne selon le registre de l'hôtel *El Refugio*. Si bien que la visite se résume généralement à la visite de Salinas, de ses entreprises et des mines de sel. Les communautés disposent du potentiel et de la volonté d'accueillir davantage de touristes mais elles restent difficiles d'accès pour des séjours courts. La communauté de Chaupi, à 2h30 de voiture dans la zone subtropicale, permet d'illustrer cette situation. Depuis plus d'un an, la communauté de 130 habitants dispose d'un bâtiment neuf capable d'accueillir jusqu'à 30 touristes. Elle sert actuellement pour les activités des

enfants ou les réunions de la communauté mais aucun touriste n'y a séjourné en 2017. Pourtant les habitants sont très motivés. Ils ont nettoyé les chemins vers des points d'intérêts comme les cascades. Mais de plus en plus de touristes sont équatoriens et n'ont pas les mêmes aspirations. Tandis que les occidentaux viennent pour chercher de l'aventure et découvrir les communautés, les touristes équatoriens, eux, aspirent à des vacances reposantes et ne connaissent pas la même soif d'authenticité et d'exotisme. « Le tourisme dans les communautés n'intéresse pas tout le monde. Les touristes équatoriens veulent du confort et reste à Salinas. » explique Clara Vasconez, présidente de la Fundación Grupo Juvenil.

Le tourisme fait l'objet d'une forte concurrence en interne qui explique son inefficacité. A l'origine, c'est la Fundación Grupo Juvenil qui en était chargée. Mais après des difficultés financières, plusieurs organisations se sont investies dans ce secteur. Clara Vasconez explique que « le tourisme maintenant est divisé entre différents groupes, tout le monde cherche à attirer les touristes. C'est une perte d'efficacité parce que l'argent se divise. » Le tourisme est sur le point d'échapper au contrôle du projet puisque, à l'exception de l'hôtel, c'est une association de jeunes guides, le Centro de Turismo Comunitario, qui mène les activités de tourisme communautaire ainsi que quelques entrepreneurs privés. Les vingt jeunes guides qui composent l'association sont en relation avec la Corporación Gruppo Salinas mais ne veulent pas l'intégrer de crainte d'être absorbés. Ils ont des accords avec des tour-operators, notamment à Quito, pour que Salinas constitue une des étapes des voyages organisés à travers l'Equateur pour les touristes.

Des soutiens venus de l'extérieur

Né grâce à l'arrivée des volontaires italiens, le projet de Salinas a toujours été ouvert au volontariat international. Lors de l'enquête, une dizaine de volontaires étaient actifs à Salinas et dans ses environs. Ils viennent pour des durées et des objectifs différents. En moyenne, leur séjour dure entre un et six mois mais certains vivent là depuis plus d'un an. Leurs activités sont très diverses. Les uns viennent dans le cadre d'un stage et travaillent pour une des organisations sous l'autorité de son représentant. D'autres participent librement à l'organisation d'activités et servent d'appui. En échange de leur aide, ils sont nourris et logés presque gratuitement. Selon Flavio Chuñir, leur présence est indispensable pour le bon fonctionnement du projet et sa croissance. « Nous avons besoin de volontaires et d'étudiants qui viennent faire leur thèse, qui viennent apporter leurs connaissances et qui parlent de nous. Il y a beaucoup d'attentes des communautés pour recevoir un soutien. » Un étudiant togolais, Ulrich ne revient à Salinas que le week-end. Le reste de la semaine, il vit dans une communauté où il enseigne la culture de la *moringa*, une plante à la fois médicinale et extrêmement nutritive. Il observe en même temps la réaction de la plante à la haute altitude et conseille les responsables de Salinas sur les endroits optimaux où elle peut être cultivée. Un stagiaire français de la FUNORSAL travaille également sur plusieurs projets dans les communautés. Il circule entre les trente communautés pour effectuer un diagnostic des projets qu'elles pourraient mettre en œuvre. Il repère notamment les potentialités touristiques (activités, possibilité de loger chez l'habitant...) et lance des projets pilotes. Par exemple, à Yacubiana, à une dizaine de kilomètres de Salinas, il a organisé la production d'une bière locale. Si cela réussit, il pourra transmettre l'ensemble des connaissances nécessaires et la communauté pourra se charger ensuite de poursuivre le projet.

Les critiques à l'égard des volontaires sont rares mais certains parents leur reprochent une mauvaise influence. « Certains volontaires viennent avec de la drogue et ils fument ou ils boivent devant nos enfants. Ils s'imaginent que c'est un endroit tranquille et la police n'intervient jamais. » Ce constat, probablement excessif, n'est pas partagé et d'autres préfèrent rappeler que ce phénomène de « drogaddicción » (mot valise fusionnant drogue et addiction) est un phénomène national qui préoccupe l'Etat jusqu'au plus haut niveau. Un vaste plan de lutte contre la drogue chez les jeunes doit d'ailleurs être lancé. Globalement la rencontre de l'esprit communautaire et des volontaires se déroule bien et les volontaires qui viennent jusque-là se montrent suffisamment ouverts d'esprit pour ne pas imposer des valeurs contraires au projet.

La reproduction du modèle de Salinas

Les responsables du projet savent que sa réussite tient avant tout à son dynamisme. Maintenant qu'il a atteint la plupart des espaces de la vie du village et de ses communautés et qu'il est concurrencé à un certain point par la présence croissante de l'Etat, il se doit de regarder plus loin. Salinas propose un modèle global qui peut être en mesure d'influencer d'autres villages. Pour cela, elle cherche à façonner les instruments qui peuvent lui permettre de diffuser son développement alternatif à d'autres régions.

La création d'un centre de recherche

Le Padre Polo critique l'université en ce qu'elle ne permet pas aux étudiants de recevoir un message de solidarité ni d'étudier l'économie sociale et ses principes. « C'est l'université du monde dans lequel nous vivons. Si nous voulons réagir, il faut que nous diffusions notre message. C'est pour ça que

nous voulons faire un espace de réflexion sur ces nouvelles formes d'économie. » Face au monopole universitaire des postulats de l'économie néoclassique qui ont posé les fondements du système capitaliste, Salinas veut s'affirmer comme la meneuse d'une réponse sur le terrain des idées, quitte à engager ce qu'Antonio Gramsci appelle « une guerre de position » en opposition à la « guerre de mouvement » qu'est la révolution. Cette « guerre de position » consiste à prendre le temps d'étudier la théorie dominante et à grappiller progressivement du terrain dans le champ intellectuel. Une première étape a été franchie en attirant des étudiants d'Equateur et du reste du monde pour étudier Salinas et transmettre leur message. Un nouveau palier a été atteint avec la création du CIEPES, le Centre International d'Etudes et de Promotion des Economies Sociales. Derrière ce nom ambitieux, l'objectif est simple : rassembler et diffuser des travaux sur des expériences d'économie solidaire. Chaque étudiant ou chercheur de passage remplit une fiche où il expose les raisons de sa venue et transmet ensuite son travail rédigé. En constituant un réseau de petits centres au sein d'expériences abouties, ils espèrent parvenir à consolider une doctrine de généralisation de l'économie sociale et solidaire. Son directeur, Francesco Splendiani, explique la vision du CIEPES : « Le CIEPES pense qu'il faut accompagner le développement économique par un développement culturel. En s'enrichissant, il faut accumuler des connaissances et savoir utiliser les nouvelles technologies qui peuvent nous permettre de progresser plus vite sans perdre nos valeurs. Il faut réussir à faire en sorte que les technologies d'aujourd'hui s'associent aux valeurs du coopératisme. » Patricia Vargas, également investie dans le centre souhaite que le projet puisse avoir des conséquences concrètes. « Le centre de recherche doit servir à penser la théorie mais il doit surtout voir comment ce qui se fait ici peut être amélioré et soutenir des projets qui aimeraient ressembler à Salinas en partageant notre expérience ».

La diffusion de l'expérience de Salinas

Le projet a déjà essaimé. Flavio Chuñir rappelle qu'au tout début, le projet ne concernait que le village de Salinas. « Maintenant, on soutient les 30 communautés. Salinas veut être un exemple qui puisse bénéficier aux communautés et inspirer d'autres villages. L'objectif désormais, c'est qu'ils prennent leurs propres initiatives. » Salinas accueille beaucoup de stagiaires venus du reste du pays. Certains sont repartis avec une expérience suffisante pour lancer leur propre projet. Patricia Vargas se souvient de quelques cas qu'elle a connus quand elle gérait l'internat de Salinas. « On a reçu des étudiants d'Otavalo et de Saraguro, qui sont des villes d'autres provinces de l'Equateur. Ils n'ont pas eu le temps de voir les inconvénients (rire) et ils ont voulu développer des coopératives dans leur province. A Saraguro par exemple, il y a une fromagerie. Maintenant ils nous remercient beaucoup. L'objectif c'est de transmettre et nous voudrions faire plus. » Elle estime que beaucoup de régions pourraient se développer grâce au système des coopératives. « Plusieurs régions ont des communautés qui ont besoin de se développer mais toutes n'ont pas cette idée. La FUNORSAL a récemment signé des accords avec d'autres provinces pour mettre en place des fromageries et former les habitants. »

Dans la perspective de diffuser son expérience, mais aussi de consolider en interne le consentement au projet de Salinas, une radio communautaire a été créée. Elle s'appelle Radio Salinerito et reprend donc le nom de la marque déposée des produits vendus mais ne fait pas partie de la Corporación Gruppo Salinas. Elle est désignée par les autres responsables comme un « allié stratégique ». L'une de ses présentatrices et responsable, Gabriela Vargas, décrit les objectifs que se fixe la radio depuis sa naissance il y a environ trois ans. « Radio Salinerito veut informer les gens de la région

sur la vie locale et les éduquer. Par exemple nous faisons des émissions en langue Quechua⁶⁸. On veut apporter notre contribution à la participation démocratique. Nous faisons intervenir beaucoup de personnalités locales pour qu'elles présentent leur projet. Parfois, nous invitons des enfants. L'objectif est que les personnes à l'intérieur du projet mais aussi à l'extérieur sachent ce que nous faisons. Par exemple lorsque des volontaires et des chercheurs arrivent, ils sont interviewés sur leurs recherches, on leur demande pourquoi ils ont choisi Salinas, ce qu'ils étudient précisément. » La radio permet donc de valoriser les activités menées par le projet et de participer au façonnement d'un « imaginaire communautaire » entre des communautés qui vivent sur le même territoire mais ne sont parfois reliées que par le projet de Salinas. Dans son ouvrage *L'Imaginaire national (Imagined Communities)*, Benedict Anderson s'est intéressé à la construction d'un groupe autour d'une identité culturelle et religieuse commune. Selon lui, elle se définit également par son territoire qui délimite un sentiment d'appartenance nouveau. S'il applique cette explication à la construction nationale, on retrouve des points communs dans la construction d'une nouvelle communauté agrégeant les trente communautés préalablement existantes.

La création de la radio doit beaucoup à l'intervention de l'Etat. Il y avait eu une radio communautaire locale mais elle avait fini par disparaître. Le président de la République est venu à deux reprises à Salinas, souhaitant faire de ce village une vitrine de l'économie équatorienne. Le gouvernement a financé les infrastructures, notamment une antenne qui donne à la radio une portée large, sur l'ensemble de la région. En contrepartie, la radio est soumise à un cahier des charges strict. En tant que

⁶⁸ Le Quechua est la langue parlée par le peuple du même nom reconnu par la Constitution de la République d'Equateur de 2008. Il en existe différents dialectes et il compte 10 millions de locuteurs à travers le monde dont 1,5 millions en Equateur.

radio communautaire, elle doit diffuser des informations sur les communautés de Salinas mais également reprendre des informations venant d'autres radios communautaires de la région. Il existe un réseau de radios communautaires qui transmettent des informations d'une région à l'autre. L'administration contrôle le respect du cahier qui impose également une faible politisation pour éviter que la radio communautaire ne serve aux responsables politiques locaux pour faire campagne.

*

Salinas entretient des liens étroits et évolutifs avec les organisations qui l'entourent. Elle cherche à trouver un équilibre satisfaisant entre son extension et son rayonnement d'une part, et la préservation de son identité communautaire d'autre part. L'Etat l'engage dans les deux directions. Son soutien à l'économie solidaire et aux communautés a été d'abord bienvenue mais il remet en question le rôle social que le projet s'était fixé et qui constituait l'identité du projet. Trois défis se présentent désormais pour surpasser cette « crise de croissance » : intégrer et tirer profit de la nouvelle génération, penser progressivement le dépassement de la dépendance au leader charismatique et choisir une stratégie d'extension qui rassemble l'ensemble des participants au moment où plusieurs conceptions différentes se font face.

Chapitre 6 : La coopération n'est pas un long fleuve tranquille

Atteinte dans ses principes par l'évolution du monde qui l'entoure et par sa propre réussite, le projet de Salinas regarde l'avenir avec moins de certitudes. Le futur du projet de Salinas repose sur une question centrale : comment transmettre un projet, ancien de quarante-cinq ans, à la première génération qui n'a pas connu les grandes étapes de sa croissance et qui est née dans un village déjà développé et reconnu à travers le pays. Les divergences entre les générations interrogent non seulement la manière dont la jeunesse doit être intégrée au projet mais aussi la façon dont l'institution doit se préparer à dépasser sa dépendance à son leader charismatique. De ces deux défis et de ceux précédemment évoqués, il résulte deux voies de développement, difficilement conciliables, entre lesquelles devra être choisie la stratégie future de l'organisation.

Tirer profit de la jeunesse

Salinas se caractérise par un faible exode rural mais les jeunes qui reviennent ne sont pas toujours décrits comme ayant les mêmes « valeurs » que les générations précédentes. Les plus motivés d'entre eux voient avec incompréhension que le projet ne leur laisse pas d'espace pour exprimer leurs conceptions du futur du projet. La plupart des responsables ont conscience de cette erreur et souhaitent revenir sur certains dysfonctionnements.

Les jeunes reviennent avec des exigences spécifiques

Salinas se distingue par le fort taux de retour de sa jeunesse après qu'elle a mené ses études dans d'autres villes du pays. En raison des opportunités de travail qu'offre Salinas et, certainement aussi, du confort de vie et de la « bonne santé » du village, les étudiants reviennent vivre là où ils ont grandi. Pour Hugo Vasconez, l'un des initiateurs de la première coopérative, « les jeunes reviennent toujours et c'est quelque chose de merveilleux pour nous. C'est comme une récompense. » Si tous se félicitent de l'attractivité croissante de Salinas, cela s'accompagne aussi d'une forme de méfiance et d'inquiétude pour l'avenir. La Padre Polo reproche à la nouvelle génération d'être « enfermée dans son téléphone, de ne plus regarder autour d'elle ». La communauté n'est plus un point de repères aussi central que pour les générations précédentes. Pour Francesco Splendiani, c'est l'urbanité qui explique cette rupture avec l'esprit communautaire. « Les jeunes sont pleinement intégrés au reste du monde. Dans la ville, ils s'imprègnent des règles de l'économie capitaliste ». En étudiant à l'université, en ayant parfois d'autres expériences professionnelles dans des entreprises classiques, les jeunes qui reviennent à Salinas ont souvent une conception différente du travail. Patricia Vargas, qui s'est beaucoup investie auprès des jeunes avant leur départ ou après leur retour ressent ce changement. « Moi je pense qu'il faut commencer de tout en bas et ensuite progresser mais les jeunes qui sont diplômés veulent un salaire tout de suite. Dans notre conception du travail, jusqu'ici, nous estimions qu'il fallait de la pratique, c'est ça le plus important, apprendre des aînés avant de les remplacer. » Ce phénomène répond à des exigences économiques nouvelles et à la qualité des parcours universitaires suivis. Clara Vasconez qui fut dans sa jeunesse au fondement du Grupo Juvenil et qui en est encore la présidente compare sa jeunesse à celle d'aujourd'hui.

« Nous, nous faisons cela sans espérer un salaire, seulement avec le sentiment qu'il fallait permettre à Salinas de se développer, pour gagner en confort. Désormais ils pensent à l'argent, ils veulent pouvoir être indépendants. Nous, nous savions que nous avions de la nourriture chez nos parents et il y avait plus de solidarité. Maintenant les jeunes disent qu'ils ont étudié et ils veulent un salaire. Ce sont comme des professionnels. » La critique portant sur le manque d'investissement des jeunes repose avant tout sur leur nouveau rapport à la consommation et à la gestion des revenus. Ils ne veulent plus vivre dans la dépendance de leurs parents et estiment devoir être reconnus à la hauteur de ce qu'ils peuvent apporter au projet.

Certains sont motivés mais ne se sentent pas écoutés

Certains considèrent pourtant que ce n'est pas un salaire qu'il veulent recevoir mais une reconnaissance sociale susceptible de compenser leurs efforts. « Nous sommes peu à vouloir nous engager parce que nos projets ne sont pas assez soutenus. C'est pour cela que nous avons préféré former une association en parallèle du projet pour avoir notre autonomie » explique l'un des guides du *Centro de Turismo Comunitario*.

Plusieurs responsables partagent ce sentiment selon lequel l'évolution des mœurs économiques n'est pas la seule difficulté et pensent que le projet devrait assumer sa part de responsabilité dans l'impossibilité d'absorber l'ensemble de ces retours. « Le Padre Polo a peur que la génération suivante ne soit pas aussi attachée à l'esprit communautaire. Mais je crois que ce qui a surtout changé, c'est qu'il y a plus de jeunes qui veulent s'investir qu'avant et non l'inverse. Et on a du mal à tous leur trouver une place ». Ils admettent que de nombreux jeunes, principalement des hommes, sont motivés et veulent s'investir. « Il y a un jeune qui travaillait à la FUNORSAL

et chaque fin de semaine il installe un stand sur la place pour vendre des produits du Salinerito. Il y en a un autre qui est très habile de ses mains et qui sait faire des animaux en fil de fer qui pourraient très bien se vendre. » Mais pour l'heure, ils rencontrent rarement les structures et les moyens capables de répondre à leurs besoins. « Nous n'avons d'espace pour leur permettre de mener un projet. Ils pourraient faire des ateliers, pour les enfants ou pour les touristes mais pour cela il faut des moyens. Il y aurait beaucoup d'opportunités pour développer des activités rentables, notamment dans le cadre du tourisme réglementaire. »

Tous admettent que la motivation et les opportunités existent et qu'elles ne sont pas assez exploitées par les responsables du projet. Certains principes de l'organisation restreignent les possibilités de lancer de nouveaux projets. « A un moment, on a fait un espace pour permettre aux jeunes de soumettre leurs projets mais ça a été abandonné faute de moyens. Il y avait un atelier de céramique, de musique et les volontaires soutenaient. La règle de l'organisation est que chaque entreprise doit être autosuffisante donc les projets ont du mal à naître puisque c'est justement au début qu'ils auraient besoin d'un soutien. » Certains projets pourraient constituer de véritables investissements productifs pour le groupe mais les prises de risque ont été minimisées.

L'argument économique n'est pas suffisant selon d'autres responsables qui estiment que la Corporación Gruppo Salinas ne joue pas son rôle de centre de réflexion stratégique. Elle ne constitue pas non plus un espace de dialogue avec des acteurs extérieurs, dont les jeunes les plus entrepreneurs pourraient faire partie. « Il y a des jeunes qui veulent s'investir comme l'association touristique mais ils ne rencontrent pas la structure qui les accueille et qui prend en considération leurs suggestions. Nous ne donnons pas assez d'importance et d'espace de travail et de dialogue pour les jeunes.

Ils ont beaucoup d'idées mais les leaders ne sont pas assez ouverts. C'est la Corporación Gruppo Salinas qui devrait faire cet effort. »

D'autres regrettent que la priorité ne soit pas donner aux jeunes du village lorsque des emplois sont attribués. « Les entreprises ne font pas assez confiance aux jeunes. Je me souviens d'un garçon qui travaillait à la fromagerie. Il faisait du super travail mais à la fin il a fallu le renvoyer parce qu'on ne pouvait pas l'employer. Mais lui, il avait bien vu qu'il y avait d'autres employés plus vieux qui travaillaient moins que lui. Ce sont des petites choses mais à la fin cela crée un découragement. Une autre fois, il y avait une annonce de recrutement. Il y avait des jeunes d'ici qui pouvait être recrutés mais ils ont pris quelqu'un d'ailleurs parce qu'il avait un meilleur diplôme. On se plaint de perdre le sentiment communautaire mais faisons-nous assez d'efforts pour privilégier nos jeunes ? »

Ces incompréhensions entre les générations sont préjudiciables à l'avenir du projet. Les responsables en sont conscients et savent qu'il est indispensable de préparer au mieux la transmission de l'organisation. Clara Vasconez exprime son inquiétude et l'urgence de changer de dynamique. « Il faut absolument que nous nous attachions à comprendre les aspirations et les problèmes des jeunes d'aujourd'hui. Ce sont eux maintenant qui doivent améliorer le projet pour qu'il continue de grandir. Les jeunes sont bien ici, ils ont été élevés par des bons parents avec des valeurs. » En parallèle, une autre nécessité s'impose progressivement, celle de dépasser la dépendance au leader charismatique.

Retour sur le leader charismatique

Le leader charismatique est au fondement de la plupart des mouvements coopératifs. Il est souvent le vecteur suivant lequel le projet va croître et la

garantie que celui-ci respecte les principes qui l'ont fondé. La durabilité du leader charismatique et la place qu'il occupe dans l'organisation constituent néanmoins à terme une menace pour le projet. En effet, il finit par freiner l'arrivée à maturité du projet et l'empêche d'atteindre le point auquel il est en mesure d'être transmis de génération en génération. Ernest Poisson érige la dépendance à un seul homme comme le risque principal pesant sur la permanence d'une organisation coopérative à travers le temps. Tant que le leader charismatique existe, personne ne peut concevoir qu'il faille penser à sa succession mais lorsque celui-ci s'efface, il est déjà trop tard pour envisager la réorganisation du pouvoir au sommet. Max Weber rappelle pourtant la faillibilité du charisme : « Tout charisme [...], à chaque heure de son existence, et toujours davantage au fur et à mesure que les heures se succèdent, tend à connaître une mort lente, par étouffement, sous la pression des intérêts matériels, après avoir vécu, dans la tempête des émotions, une vie étrangère à l'économie. »⁶⁹ Selon Weber, l'énergie déployée par le leader pour faire croire le projet l'oblige à s'investir dans le moindre recoin de l'organisation au point de finir par épuiser son autorité. Le leader charismatique est aussi une garantie pour tous les autres acteurs en ce qu'il limite les tensions internes liées à l'attrait du pouvoir, ce qui érode le sien. Il favorise donc la confiance entre les individus mais, à l'inverse, son retrait risque d'exacerber les dissensions.

A Salinas, le Padre Polo est encore en mesure de peser sur l'institution. Mais de plus en plus de membres et de responsables sont conscients que la question de la transition va devenir prégnante. Indirectement, ils associent la baisse de l'influence du Padre Polo à certains dysfonctionnements et notamment la baisse de l'esprit communautaire. « Après le père, il y a une grande menace. Moi-même je sais que nous n'avons plus la même influence sur les

⁶⁹ WEBER Max, « La transformation du charisme et le charisme de fonction », *Revue française de science politique*, n°63, 2013/3, p. 464.

nouvelles générations. Avant il y avait plus de discussion et de confiance entre les personnes. Pendant des années, il y a eu très peu de problèmes mais maintenant il arrive qu'il y ait des procès, des personnes qui ne sont pas de Salinas et qui ne veulent pas respecter les principes. »

Les effets de la moindre influence du leader charismatique semblent différemment perçus. Cela représente une opportunité d'améliorer la transmission du projet. Plusieurs sont reconnaissants au Padre Polo d'admettre qu'il ne peut plus ou ne doit plus régler l'ensemble des problèmes rencontrés. « Le Padre Polo est plus ouvert maintenant. Avant il avait beaucoup de pouvoir et d'influence parce qu'il était partout. C'était difficile de le désavouer, tout le monde se mettait de son côté. Maintenant chaque organisation connaît ses objectifs et ils ont gagné en autonomie donc c'est une opportunité d'avancer ». D'autres soulignent les risques de conflits. « Avec le Padre Polo, on savait qu'on avait un interlocuteur qui centralisait toutes les demandes et les remarques. Maintenant, il faut que l'on s'habitue à se dire les choses directement, ce n'est pas toujours facile de proposer son point de vue et de donner son opinion ». Le dépassement du leader charismatique suppose en effet de transformer les interactions entre les responsables pour passer à un système de dialogue multilatéral, notamment autour de la stratégie à adopter. Jusqu'alors, le Padre Polo était le garant du respect des principes du projet, soutenu en cela par sa légitimité religieuse. Désormais, certains responsables constatent qu'il « manque la personne qui a la volonté et les idées pour coordonner l'ensemble du projet et qui pourrait proposer une vision aussi puissante que celle du Padre Polo ».

Deux voies de développement

Dans ce contexte, le projet de Salinas est en train de repenser sa stratégie. Deux conceptions s'opposent. La première consiste, dans le sillage du CIEPES, à mener un effort pour théoriser le système de Salinas et envisager son avenir dans deux dimensions : consolider ce qui existe en améliorant les modes d'organisation et cherchant à s'étendre au-delà des frontières de la région de Salinas. Le postulat de ses partisans est que le projet a atteint un stade d'extension maximal dans la région de Salinas et que tout projet supplémentaire serait synonyme de complexification et donc de perte d'efficacité. « Nous avons déjà trop de projet que nous ne savons pas comment financer et donc ils ne survivent pas » constate Francesco Splendiani. La consolidation consiste à solidifier les projets existants en leur enseignant de nouvelles méthodes de gestion. Selon ses mots « chacun doit s'en tenir à sa vision et à sa mission ». Chaque organisation devrait se recentrer sur ses activités principales et s'y spécialiser, quitte à accroître ce qui pourrait être qualifié de *division du travail coopératif*. Simultanément, la théorisation du processus serait renforcée par l'harmonisation des pratiques et faciliterait la reproduction du modèle.

La seconde conception estime que le projet est mis en danger par la concurrence d'autres acteurs qui lui font perdre son identité sociale. Dès lors, le projet aurait besoin pour survivre de garder une dynamique en ouvrant la voie à de nouveaux projets. Ces nouveaux projets, dont la composante sociale serait mise en valeur, permettrait d'intégrer davantage d'acteurs dans les communautés et parmi les nouvelles générations. Ils lutteraient contre le phénomène de rente en stimulant les personnes situées au sommet de l'organigramme et en offrant un espace d'expression aux jeunes qui veulent s'investir dans le projet. L'avantage de créer de nouveaux projets est de préparer les responsables des générations suivantes et de maintenir l'esprit de la croissance du projet global. Ceux qui

se sentent les plus investis sont en effet ceux qui ont connu le début du processus et ont vécu cette excitation.

Les deux options se confrontent sur le terrain de la mentalité. La première propose de développer une nouvelle mentalité, mieux adaptée aux nouveaux défis que rencontrent l'organisation. La seconde se propose de maintenir la mentalité initiale suivant en cela la réflexion du Padre Polo : « Tant que dure la mentalité initiale, malgré les lois économiques, ça fonctionnera. Mais si on perd la mentalité, on va retrouver ces lois et on va retomber dans l'économie classique. »

La théorie des organisations sociales apprécie ce débat sous deux angles : celui de la taille et celui du temps qui tracent des lignes de faille entre les deux options précédemment décrites. Le choix d'élaborer une nouvelle stratégie est rendu indispensable par ces deux facteurs. Selon Olivier Rey, dans *Une question de taille*, les organismes naturels comme les organisations sociales sont soumis à des limites de taille absolues et non pas seulement de proportion. Pour survivre, il faut freiner sa croissance ou trouver les moyens de s'adapter. Le projet de Salinas a vraisemblablement dépassé sa taille critique, réduisant de ce fait le niveau de participation et d'engagement de ses membres. Or le recul sur un principe aussi fondamental à un effet déstabilisateur. Comme le souligne Patricia Vargas, « plus on grandit plus il est difficile de maintenir tous nos principes ». La première conception propose de s'adapter en développant un nouveau mode de gouvernance pour répondre aux exigences d'un système coopératif généralisé de grande taille. La seconde solution préfère multiplier les organisations pour maintenir des entités de taille modeste qui assurent la permanence des principes initiaux quitte à mettre en place une structure pyramidale avec davantage d'échelons.

La question du temps est un autre facteur d'opposition. La difficulté majeure anticipée par les penseurs du coopératisme est la contrainte temporelle. Ernest Poisson comprend que l'élaboration d'un système coopératif généralisé prendra du temps. Cela s'explique parce qu'elle ne repose pas sur une révolution et Poisson considère dès lors qu'« il est faux de prétendre qu'il suffira du jour au lendemain de décréter la propriété sociale à la place de la propriété privée pour que la révolution soit faite. »⁷⁰ Par principe, la *République coopérative* doit être l'aboutissement d'une longue transformation sociale qui modifie en profondeur les comportements. « C'est par l'expérience que les bonnes habitudes de gestion s'acquièrent, que des traditions se prennent et que la capacité des hommes et l'éventualité d'une transformation sociale s'opèrent et se forment. »⁷¹ Or la pression temporelle, déjà perçue au XX^{ème} siècle par Poisson, s'est considérablement accrue depuis. Dans *Accélération et Aliénation*, Hartmut Rosa revient sur l'accélération temporelle qui caractérise la modernité tardive. Sous la pression du progrès technique, de la compétition et des pratiques sociales (pluriactivité, hyperconsommation...), les sociétés peinent à dégager du temps libre pour repenser leur rapport aux choses et aux autres.

Deux possibilités s'offrent une fois de plus au projet de Salinas. La première consiste à ralentir ce rythme en prenant le temps de construire des savoirs durables sans céder à la panique et à la crainte du futur. C'est cet enseignement que Livia Salazar veut tirer de sa longue expérience au sein du projet. « Il faut *conscientiser* les personnes mais cela prend du temps, beaucoup de temps. Notre problème est interne, il ne faut pas trop se laisser influencer par l'extérieur ». Pour cela, Salinas peut s'appuyer sur ce qu'Hartmut Rosa définit comme « des freins naturels à l'accélération », à

⁷⁰ POISSON Ernest, *La République coopérative*, Grasset, Paris, 1920, p. 110.

⁷¹ *Ibidem*.

savoir le rythme agricole, dont Salinas reste très dépendant. La seconde possibilité est de s'adapter à cette accélération du temps social et de prendre en considération les aspirations et la mentalité des nouvelles générations. Les partisans de la seconde conception du futur de Salinas espèrent que la coopération saura s'inscrire dans « la modernité tardive » (Hartmut Rosa) en multipliant les projets, en leur donnant l'opportunité de créer mais aussi d'échouer et de recommencer. C'est à ce prix, selon eux, que le modèle de Salinas pourrait enfin devenir un concurrent sérieux à l'hégémonie du capitalisme.

CONCLUSION

Salinas est à ce moment charnière de son histoire où son système coopératif s'est généralisé à l'ensemble des sphères de l'économie (finance, commerce, production industrielle, agricole et artisanale...) mais ne dispose pas encore d'une structure de gouvernance stratégique efficace. La prochaine étape consiste à influencer d'autres espaces économiques pour les convertir au coopératisme. Quelques exemples ont déjà montré que cela était possible mais pour que ce mouvement soit d'ampleur, il doit s'appuyer sur une doctrine forte. Selon Jean-François Draperi, « il est peut-être temps pour le mouvement coopératif de penser les innovations coopératives contemporaines à partir d'un nouveau modèle théorique. »⁷²

Cette étude rappelle qu'une telle perspective n'est pertinente que si l'on prévoit des marges d'adaptation à chaque contexte et si l'on tire les enseignements des expériences existantes. Les systèmes généralisés présentent de nombreuses spécificités qui ont été peu étudiées. Si le coopératisme *ciblé* répond à certains problèmes au cas par cas, le coopératisme *généralisé* se donne pour mission d'en traiter les racines. Il propose un modèle de société à part entière qui envisage de lutter contre *l'hégémonie culturelle* du capitalisme sur le terrain des idées économiques mais aussi politiques. Fort de cette ambition, le coopératisme s'appuie sur la participation de tous pour créer des liens de solidarité particulièrement étroits et améliorer l'intégration de tous dans le développement économique d'une région.

⁷² DRAPERI Jean-François, *La République coopérative*, Darcier, 328 p., 2012.

L'influence des règles de la démocratie sur celles de l'économie est un phénomène caractéristique du coopératisme qui va à l'encontre du *désencastrement* du marché qui désigne, chez Karl Polanyi, la tendance des sociétés contemporaines à séparer le marché du social, voire « à assimiler l'économie humaine en général à sa forme de marché »⁷³. Au contraire, le coopératisme tend à « *ré-encastrier* »⁷⁴ le marché dans les relations sociales. Cette *démocratisation de l'économie* est supposée induire non seulement un épanouissement et une émancipation de l'individu et du groupe mais elle présente aussi à de nombreux égards une efficacité supérieure en matière de développement et de bien-être. Ce nouveau rapport à l'économie est synonyme de nouveau rapport à la politique puisqu'elle habitue le citoyen-travailleur à ne plus opérer de distinction entre ces deux domaines.

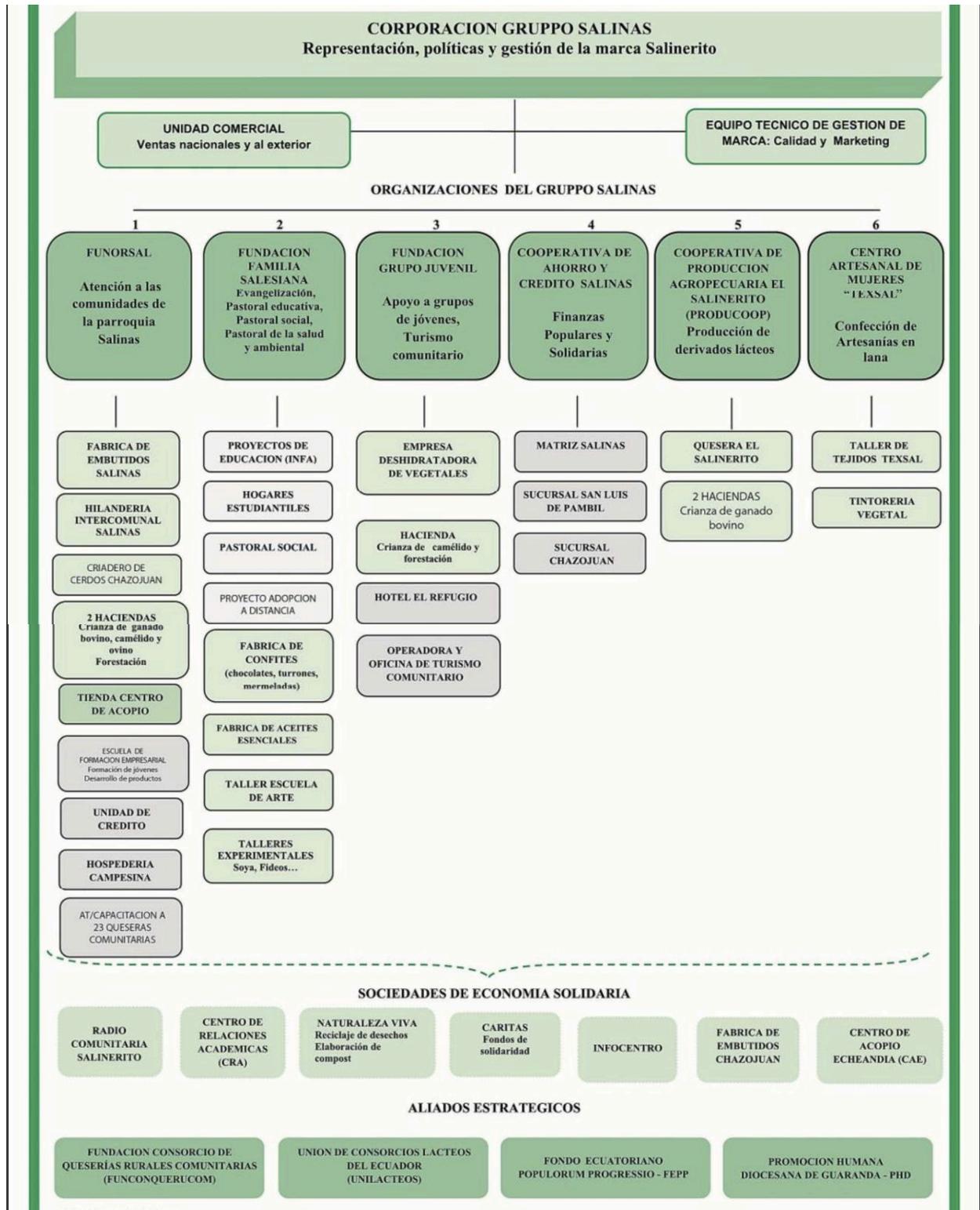
Les coopératives de Salinas ont grandi et se sont reproduites au point de former un réseau organisé et complémentaire. Le ralentissement de cette dynamique de croissance ouvre une période d'incertitude car le projet doit se fixer de nouveaux objectifs. Pour rester vivant, il doit continuer d'innover et lancer de nouveaux projets susceptibles d'offrir des perspectives stimulantes aux communautés les moins intégrées et aux nouvelles générations. Le Padre Polo répète à l'envi cette image : « Les idées ne sont pas comme la transformation du lait en fromage, il faut les faire vivre en permanence. » A l'intérieur du projet comme à l'extérieur.

⁷³ POLANYI Karl, *La subsistance de l'homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société* (1977), Flammarion, Paris, 2011, p. 46.

⁷⁴ CHOCHOY Nicolas, « Karl Polanyi et l'encastrement politique de l'économie : pour une analyse systémique des rapports changeants entre économie et société », *Revue Française de Socio-Économie*, 2015/1, n° 15, pp. 169-170.

ANNEXES

Organigramme du système coopératif de Salinas de Guaranda

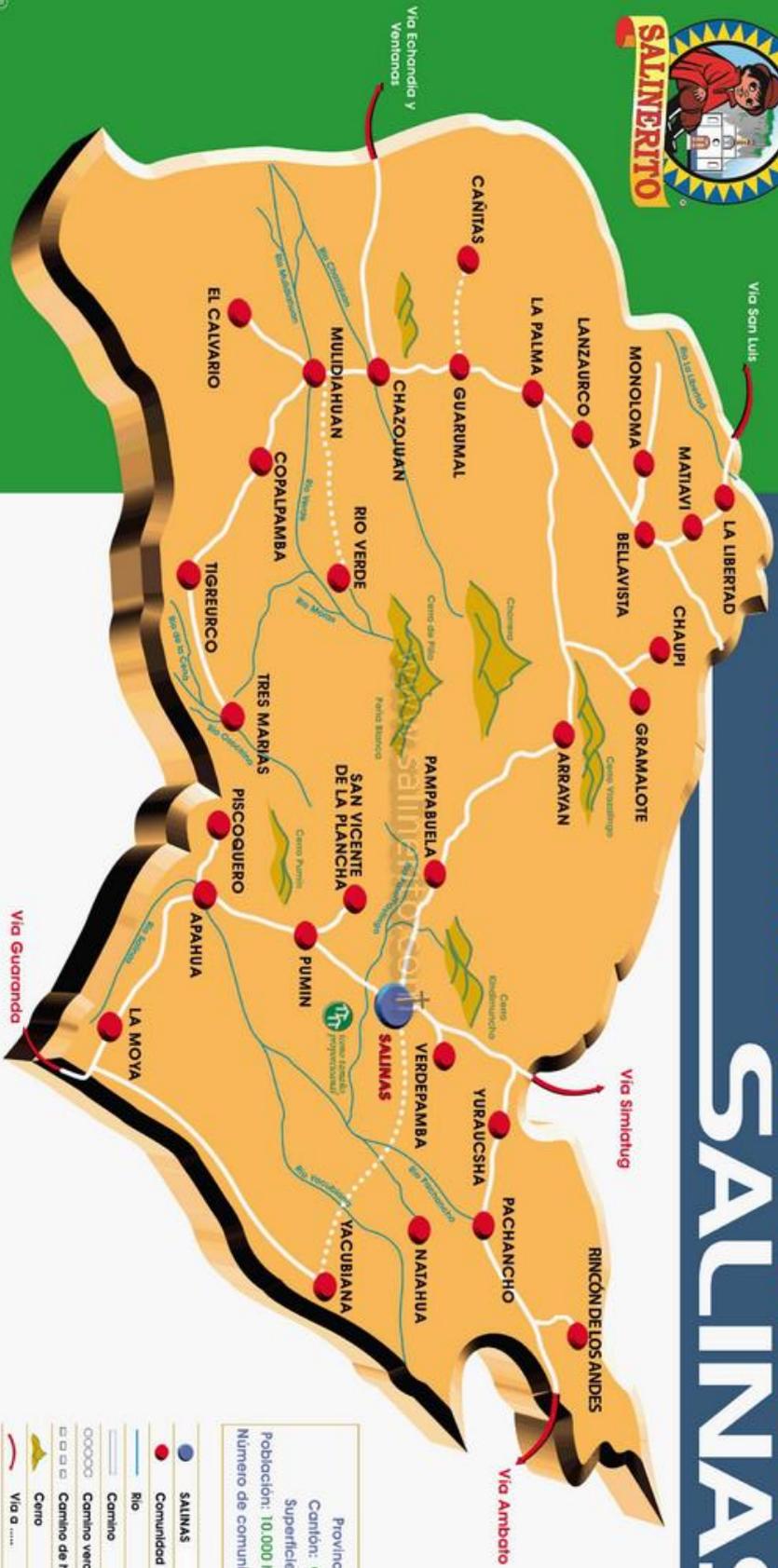


Carte de Salinas de Guaranda, de sa région et de l'Equateur



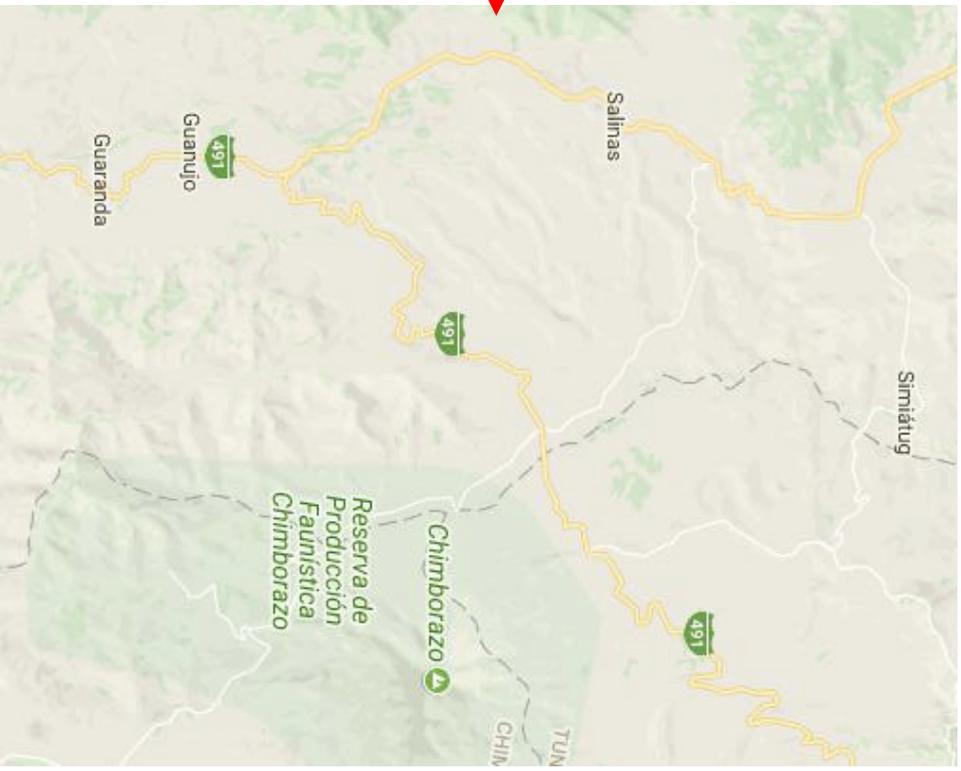
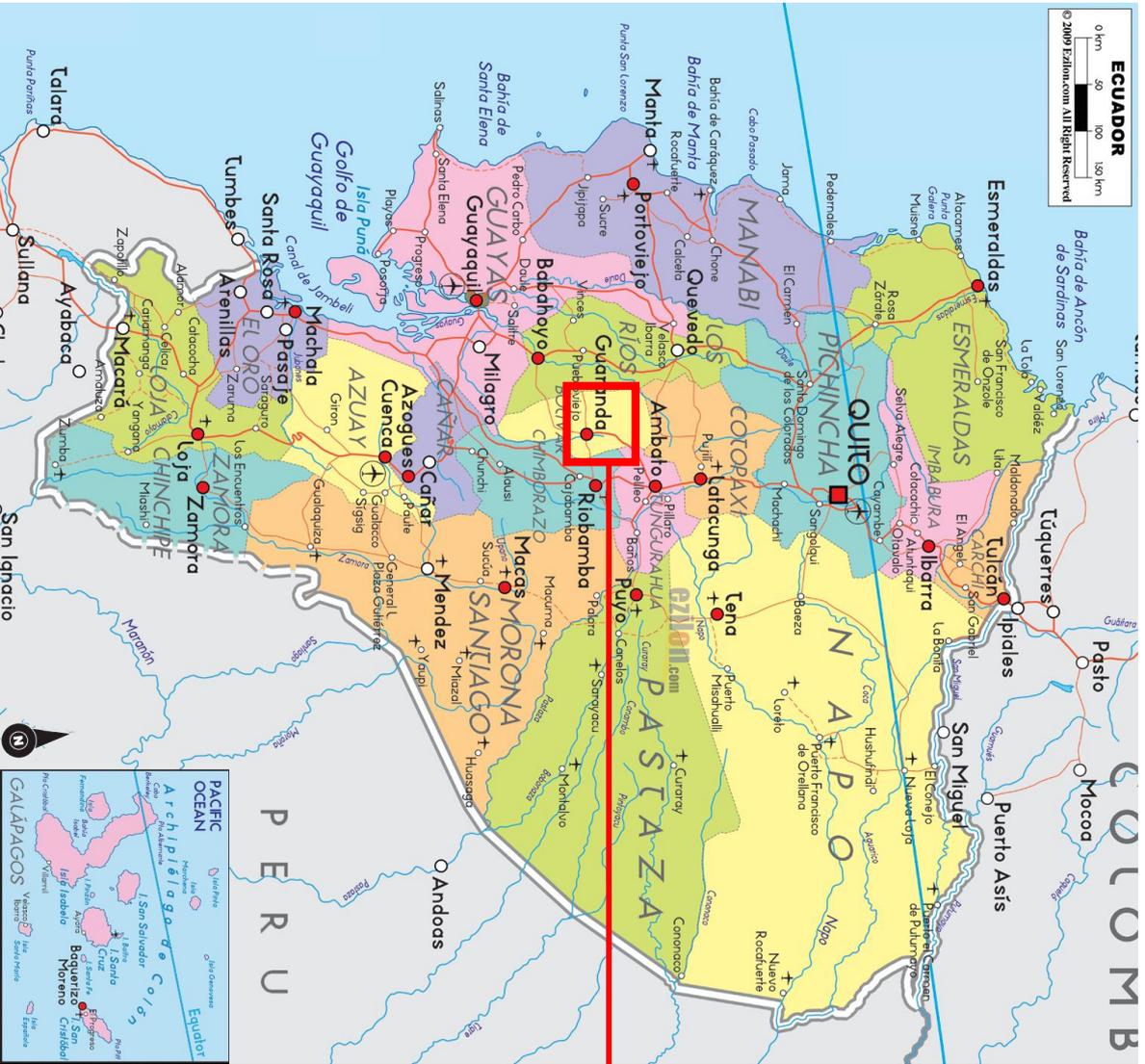


MAPA PRODUCTIVO PARRROQUIA SALINAS



Provincia: Bolívar
 Cantón: Guaranda
 Superficie: 490 Km²
 Población: 10.000 habitantes
 Número de comunidades: 30

- SALINAS
- Comunidad
- Río
- Camino
- Camino veronero
- Camino de herradura
- ▲ Cerro
- Vía a



Liste des communautés

Communauté	Année de création	Nombre d'habitants	Altitude (m)	Distance de Salinas (km)
Apahua	1972	225	3150	9
Bellavista	1996	45	1800	37,5
Calvario	1988	190	1500	50
Cañitas	1990	100	1200	43
Chaupi	1984	130	1800	29
Chazojuan	1904	800	1050	40,5
Copalpamba	1992	150	1600	50
Gramalote	1980	100	1800	28
Guarumal	1999	100	2000	33
La Libertad	1975	195	900	48
La Moya	1974	258	3300	15
La Palma	1974 (1960)	400	2050	30
Lanzaurco	1975 (1953)	200	2000	35
Los Arrayanes	1978	150	3100	14
Matiaví Bajo	1978 (1955)	220	1500	40
Las Mercedes de Pumin	1983	122	3200	4
Monoloma	1967	204	1500	45
Mulidiahúan	1904	149	1200	44,5
Natahua	1984	172	4200	17
Pachancho	1972	130	4000	12
Pambabuela	1972	517	3600	5
Piscoquero	1980	200	2300	14
Rincón de los Andes	1999	114	4150	20
San Vicente de Plancha	1986	81	3700	4
Tigreurco	1972 (1950)	288	1800	53
Verdepamba	1983	186	3700	4
Yacubiana	1980	450	3700	8
Yuraucsha	1985	215	4150	10

Guide d'entretien

Sur l'évolution de la communauté

- Comment décririez-vous votre situation avant le projet ?
- Selon vous, qu'est ce qui a changé depuis le début du projet ?
- Quelles aspirations aviez-vous dans votre jeunesse ? Quelles sont-elles aujourd'hui ?
- Quelles sont celles que vous avez pour vos enfants ? Pensez-vous que vos enfants vivront mieux que vous ?

Sur l'adoption du projet

- Pouvez-vous raconter l'histoire du projet ?
- Comment s'est déroulée la diffusion du projet ? Quelles résistances et difficultés avez-vous rencontrées ?
- A-t-il été facile de convaincre les autres personnes ou de vous convaincre vous-même de vous engager dans le projet ?
- Que pensez-vous des personnes qui sont à l'origine du projet ? Et de celles qui pilotent le projet aujourd'hui ?

Sur la participation

- Dans quels projets avez-vous été ou êtes-vous investis ?
- Comment fonctionnent les mécanismes de participation ?
- Comment ces mécanismes évoluent-ils ? Quels sont les effets de la croissance de l'organisation sur la participation ?

Sur les communautés

- Quelle est la place des communautés dans le projet de Salinas ?
- Comment l'esprit communautaire a-t-il évolué au cours du projet ?

Sur les activités productives

- Comment s'organise la production ?
- Quel est la nature des rapports avec les producteurs ?
- Avez-vous le sentiment d'avoir un pouvoir de création et d'initiative ? Comment les projets se lancent-ils ?

Sur les activités de la coopérative d'épargne et de crédit

- Quels sont les différents produits proposés ?
- En quoi la coopérative vous semble-t-elle adaptée à vos besoins ?
- La coopérative mène-t-elle une démarche éducative ? Si oui pourquoi, avec quels moyens et quelle efficacité ?

Sur les activités culturelles, éducative et la jeunesse

- Pensez-vous que l'organisation économique de Salinas favorise les activités culturelles, sportives, collectives ?
- Pensez-vous que les jeunes sont assez investis dans le projet ?
- En tant que jeune, qu'est-ce qui vous satisfait ou vous gêne dans le projet de Salinas ?

Sur le tourisme

- D'où viennent les touristes, pour quelle durée et pourquoi ?
- Quel est le programme des touristes qui viennent à Salinas ?
- Qui organise le tourisme à Salinas ?
- Quelles sont les spécificités du tourisme communautaire ?

Sur le projet aujourd'hui et sa gouvernance

- Comment décririez-vous le projet aujourd'hui ?
- Quel est le rôle des principaux responsables ?
- Quels sont les principales difficultés que rencontre le projet ?

Sur les relations inter-coopératives et avec l'extérieur

- Comment les coopératives s'articulent et se coordonnent-elles ?
- Comment pensez-vous pouvoir améliorer cette organisation ?
- Un système inter-coopératif vous semble-t-il viable ? A-t-il la capacité de s'étendre à d'autres régions ?
- Y-a-t-il un dialogue avec les autres coopératives en Equateur ?

Sur le rapport à l'extérieur

- Quelle relation entretenez-vous avec les responsables politiques locaux et nationaux ?
- Quelle relation entretenez-vous avec des projets similaires en Equateur ou ailleurs dans le monde ?
- Comment sont accueillies les personnes venant de l'extérieur de la communauté ?
- Qu'est-ce qui distingue Salinas de la ville et des autres villages ?
- Pensez-vous que l'on puisse/doive étendre le projet en dehors de Salinas ? Par quels moyens ?

Sur l'avenir du projet

- Que manque-t-il pour aller plus loin ? Quel serait le prochain stade du projet ?
- Croyez-vous que le projet puisse survivre au départ du ou des leaders ? Avez-vous réfléchi à cette situation ? Comment envisagez-vous la suite du projet ?
- Pensez-vous que les jeunes sont suffisamment convaincus et prendront la suite du projet ?
- Selon vous, que manque-t-il ? Qu'est ce qui pourrait être amélioré ?
- L'économie sociale peut-elle être une alternative crédible au capitalisme ?

BIBLIOGRAPHIE

ABRAMOWSKI Edward, *Le Socialisme d'Etat*, 1904

AKERLOF George, « The Market for “Lemons” : Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n° 3, 1970, p. 488-500

ANDERSON Benedict, *L'imaginaire national : réflexions sur l'origine et l'essor du nationalisme*, La Découverte, Paris, 1996

ARON Raymond, *Introduction à Max Weber, le savant et le politique*, 10/18, Paris, 1963

BEAUD Stéphane, WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain*, Editions La Découverte, Paris, 2014

CHOCHOY Nicolas, « Karl Polanyi et l'encastrement politique de l'économie : pour une analyse systémique des rapports changeants entre économie et société », *Revue Française de Socio-Économie*, 2015/1, n° 15, p. 153-173

CORAGGIO José-Luis, « L'économie sociale et solidaire et son institutionnalisation en Amérique latine : cinq pays, cinq processus », *Revue Française de Socio-Économie*, 2015/1, n° 15, p. 233-252

DEFOURNY Jacques, « L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation » in Marie-Thérèse Séguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, L'Harmattan, 1995, p.13-25

DRAPERI Jean-François, *La République coopérative*, Darcier, 328 p., 2012

GALEANO Eduardo, *Les veines ouvertes de l'Amérique Latine*, Terre Humaine, Plon, Paris, 1981

GARCIA Monica, *Relaciones de género en el mercado laboral de la economía solidaria: el caso de la fábrica de hongos*, Facultad latinoamericana de ciencias sociales, Quito, 2014

GIDE Charles, *L'émancipation (1886-1931)*, L'Harmattan, Paris, 2001

GIDE Charles, *Solidarité, Les Œuvres de Charles Gide – Volume XI*, L'Harmattan, Paris, 2010

GIDE Charles, *Coopération et économie sociale : 1904-1926*, L'Harmattan, Paris, 2001

GRAMSCI Antonio, *Cahiers de prison (1929-1935)*, Gallimard, Paris 1983

HABERMAS Jürgen, *Théorie de l'agir communicationnel (1981)*, Fayard, Paris, 1987

HERREROS Gilles, *Au-delà de la sociologie des organisations*, Editions Erès, Paris, 2008

KEUCHEYAN Razmig, *Guerre de mouvement et guerre de position*, Paris, La Fabrique, 2012

LABELLE Gilles, *Crise de la démocratie, décentralisation et « science des associations » dans la Démocratie en Amérique de Tocqueville »* in Marie-Thérèse Séguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, L'Harmattan, 1995, p.29-45

MENDEL Gérard, *Construire le sens de sa vie. Une anthropologie des valeurs*, La Découverte, Paris, 2004

OUEDRAOGO Jean-Martin, « La Réception de la sociologie du charisme de M. Weber », *Archives de sciences sociales des religions*, 38^{ème} année, n° 83, juillet-septembre 1993, pp. 141-157

POISSON Ernest, *La République coopérative*, Grasset, Paris, 1920

POLANYI Karl, *La subsistance de l'homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société (1977)*, Flammarion, Paris, 2011

POLANYI Karl, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps (1944)*, Flammarion, Paris, 2011

POLO Antonio (Padre), *La Puerta abierta*, Abya Yala, Quito, 2002

PRESCOTT William H., *Azèques et Incas. Histoire de la conquête du Mexique (1843)*, Pygmalion, Paris, 2007

RODET Diane, « L'économie solidaire comme mouvement social : des dispositifs de qualité pour s'identifier, agir et mobiliser », *Revue Française de Socio-Économie*, 2015/1, n° 15, p. 193-212

ROS J. Augustin, *Profits for All? The Cost and Benefits of Employee Ownership*, Nova Science, 2001

REY Olivier, *Une Question de taille*, Stock, Paris, 2014

ROSA Hartmut, *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, La Découverte, Paris, 2014

SALAZAR Ernesto, « Historia de la sal en el Ecuador Precolombino y Colonial », *Cuadernos de Investigación*, n°10, Quito, 2011

SAUCIER Carol, « Pouvoir, démocratie et vie quotidienne » in Marie-Thérèse Séguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, L'Harmattan, 1995, p.75-81

SEGUIN Marie-Thérèse, « Femmes et institutions coopératives : discours et pratiques » in Marie-Thérèse Séguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, L'Harmattan, 1995, p.187-201

THERIAULT Joseph-Yvon, « La démocratie coopérative a-t-elle un avenir ? » in Marie-Thérèse Séguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, L'Harmattan, 1995, p.47-58

TOURAINÉ Alain, « Un nouvel âge de la politique », *Le Magazine Littéraire*, 1989, p. 27

WEBER Max, *Economie et société* (1921), Plon, Paris, 1971

WEBER Max, « La transformation du charisme et le charisme de fonction », *Revue française de science politique*, n°63, 2013/3, p. 463-486

Autres documents

- Rapport d'activité de la Corporación Gruppo Salinas, 2015
- Constitution de la République d'Equateur du 20 octobre 2008

TABLE DES MATIERES

Avant-propos & remerciements	2
Sommaire	4
Introduction	6
<i>Méthodologie</i>	13
Première partie : Construction d'un système coopératif généralisé	16
<i>Chapitre 1 : De la crise naît la coopération</i>	18
Les raisons historiques d'un « tournant coopératif »	18
De l'inaction à la coopération.....	24
Le processus de conviction	29
<i>Chapitre 2 : Grossir en intégrant</i>	38
L'extension du projet aux différentes sphères économiques.....	39
L'intégration comme moteur.....	44
Faire face à l'adversité	48
<i>Chapitre 3 : S'entendre autour d'un projet commun</i>	53
Mode d'organisation du travail et de gestion des coopératives	53
Gouvernance inter-coopératives et relations extérieures.....	55
La revanche de l'économie	60
Seconde partie : Transformation sociale et interactions avec le monde extra-coopératif	64
<i>Chapitre 4 : L'émergence d'une société coopérative</i>	66
Une rupture avec le capitalisme en lien avec la religion.....	66
Le développement de comportements spécifiques	72
La crise de croissance	75
<i>Chapitre 5 : Pour vivre heureux, vivons ouverts ?</i>	81
Gestion des services publics et rôle de l'Etat	81
Une ouverture au monde aux effets ambivalents.....	86
La reproduction du modèle de Salinas.....	91

<i>Chapitre 6 : La coopération n'est pas un long fleuve tranquille</i>	96
Tirer profit de la jeunesse	96
Retour sur le leader charismatique	100
Deux voies de développement	103
Conclusion	107
Annexes	109
<i>Organigramme du système coopératif de Salinas de Guaranda</i>	109
<i>Carte de Salinas de Guaranda, de sa région et de l'Equateur</i>	110
<i>Liste des communautés</i>	113
<i>Guide d'entretien</i>	114
Bibliographie	117

TABLES DES ILLUSTRATIONS

Schéma de la constitution du système coopératif généralisé de Salinas ..	17
Vue de Salinas dans les années 1960	22
Vue de Salinas en 2017	22
Machine à laver la laine datant de 1915	32
Le logo du Salinerito.....	57