

**La Société Coopérative d'Intérêt Collectif : Vers la construction d'un bien commun**

*Au-delà des arrangements institutionnels, l'animation du multisociétariat comme garant de la construction du « bien commun ».*



(Giuseppe Arcimboldo – Art hivernal)

Claire Perrot  
Sous la direction d'Amélie Artis



**UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES  
INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES**

**La Société Coopérative d'Intérêt Collectif : Vers la construction d'un bien  
commun**

*Au-delà des arrangements institutionnels, l'animation du multisociétariat comme garant de la  
construction du bien commun.*

Claire Perrot  
Sous la direction d'Amélie Artis

Master Politiques Publiques et Changement Social  
Spécialité Développement et Expertise de l'Économie Sociale  
2017

*« Si les créations ne sont pas un acquis, ce n'est pas seulement que comme toutes choses, elles passent, c'est aussi qu'elles ont presque toute leur vie devant elles. »*

Maurice Merleau-Ponty, *L'œil et l'Esprit* (1988).

# REMERCIEMENTS

L'écriture de ce mémoire a suivi le fil de mes pérégrinations estivales qui m'ont mené un peu partout en France, auprès de personnes qui me sont chères.

A Lorient, où ma mère et sa bonne humeur m'ont fait tenir le cap. Sans oublier Claire et sa petite famille, pleine de tendresse.

A Rennes, aux côtés de mon père et Marie-Christine, et de leur dynamisme communicatif. Remerciements également à Diane qui me soutient intelligemment même quand les auspices ne sont pas favorables.

Maguy et Mika n'auront pas été de meilleurs guides pour me faire découvrir les secrets de Saint-Augustin et de Bordeaux.

Je remercie également L'abbaye de Timadeuc pour son accueil.

Des remerciements tout particuliers ici pour...

Les coopératrices et coopérateurs rencontrés, pour le temps qu'ils m'ont accordé et les riches partages.

Les SCIC avec qui j'ai pu échanger au cours de cette année riche en apprentissages.

Martin, ses conseils avisés et son soutien.

Claire pour sa gentillesse, sa précision et son enthousiasme.

Amélie Artis pour son suivi et ses remarques toujours pertinentes.

Benjamin, mon larron de foire.

Et mon entourage si précieux.

Mais aussi Philip Glass, l'océan et les montagnes, les bibliothèques de France et une promo fabuleuse.

# SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	6
LISTE ABRÉVIATIONS, FIGURES, TABLEAUX, ENCADRÉS.....	7
INTRODUCTION.....	9
PREMIÈRE PARTIE : Construction d'un cadre d'analyse issu des études sur les « communs » pour l'étude de la forme institutionnelle SCIC.....	14
Section I. <i>L'institutionnalisme méthodologique d'Ostrom : une approche vivante</i> .....	14
Section II. <i>Enjeux d'un rapprochement avec les SCIC</i> .....	19
Section III. <i>La cadre d'analyse IAD : une approche systémique des institutions</i> .....	25
Section IV. <i>Une théorie pour analyser le processus de construction d'un « bien commun »</i> .....	33
Section V. <i>Des enjeux propres aux SCIC</i> .....	38
Conclusion de la première partie.....	43
DEUXIÈME PARTIE : L'importance de l'animation du multisociétariat pour la construction d'un « bien commun ».....	44
Section I. <i>Application du cadre théorique à l'étude de la SCIC « Cultiver nos demains »</i> .....	44
Section II. <i>Des variables exogènes favorisant la construction et la pérennité de l'institution</i> .....	50
Section III. <i>Une gouvernance adaptée à l'hétérogénéité du groupe</i> .....	62
Section IV. <i>Un processus d'apprentissage à la participation</i> .....	73
Section V. <i>La construction d'un nouveau modèle de coopération</i> .....	78
Conclusion de la deuxième partie.....	84
CONCLUSION.....	84
BIBLIOGRAPHIE.....	87
TABLE DES MATIÈRES.....	90
RÉSUMÉ.....	92

# LISTE ABRÉVIATIONS, FIGURES, TABLEAUX, ENCADRÉS

## ABRÉVIATIONS

CAE : Coopérative d'Activité et d'Emploi	
CPR : <i>Common Pool Ressources</i>	
EAE : Entrepreneur à l'Essai	
ESA : Entrepreneur Salarié Associé	
ESS : Économie Sociale et Solidaire	
IAD : <i>Institutional Analysis and Development Framework</i>	
SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif	
SCOP : Société Coopérative et Participative	
SES : <i>Socio-Ecological System</i>	

## FIGURES

Figure 1.1 : « Exemples de variables de second niveau au sein sous-systèmes de premier niveau dans un cadre permettant d'analyser les systèmes socio-écologiques » (Ostrom, 2009).....	26
Figure 1.2 : « Systèmes socio-écologiques et situations d'action » (Ostrom).....	27
Figure 1.3 : « Le cadre d'analyse IAD, adapté selon la schématisation d'Ostrom (2005, p.15) » (Issauralde, 2015).....	28
Figure 1.4 : « Lien entre les règles et les niveaux d'analyse » (Ostrom, 2010, p. 70).....	31
Figure 1.5 : « Structure interne de la situation d'action » - (Issauralde, 2015).....	34
Figure 1.6 : « Relation entre les règles utilisées, et les éléments de l'arène d'action organisationnelle» (notre traduction – Polski, Ostrom, 1999, figure 2).....	36
Figure 1.7 : « Contextes micro-institutionnels et sociaux » (Poteete, Janssen et Ostrom, 2010, p. 227).....	37
Figure 1.8 : Définition du cadre d'analyse et des critères d'évaluation (Travail personnel).....	42
Figure 2.1 : Carte des sites de la SCIC « Cultiver nos demains » (Extrait du site du RENETA).....	49
Figure 2.2 : La base juridique de la loi sur les SCIC – (Margado, 2002).....	60
Figure 2.3 : Organigramme de la SCIC Cultiver Nos Demains.....	70
(Travail personnel basé sur les statuts de la SCIC).....	70

## TABLEAUX

Tableau 2.1 : Tableau récapitulatif des personnes interrogées (Travail personnel).....	45
Tableau 2.2: « Objets de l'association et de la SCIC (Extrait document préparatoire à l'AG extraordinaire de Décembre 2015).....	54
Tableau 2.3 : « Synthèse variables issues des réponses sur la vision du projet coopératif » (Travail personnel).....	57
Tableau 2.4 : Tableau récapitulatif des catégories et des collèges de la SCIC CND (Travail personnel basé sur les statuts de la SCIC).....	66
Tableau 2.5 : Synthèse des règles relevant des niveaux constitutionnels, collectifs et opérationnels.....	72
(Travail personnel basé sur les statuts).....	72

## ENCADRÉS

Encadré 1.1 : « Article 1 -de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 ».....	22
Encadré 1.2 : Extraits de la loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001.....	23
Encadré 1.3 : Le concept de polycentrisme.....	32

Encadré 1.3 : Définition juridique de la SCIC.....	38
Encadré 2.1 : Présentation de l'objet de la coopérative (Extrait du site internet de la SCIC).....	47

# INTRODUCTION

Suite à des événements géopolitiques et des changements structurels majeurs, le secteur agricole a dû faire face au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle à une restructuration nécessaire de son économie. Le traumatisme provoqué par les guerres mondiales, la mécanisation et l'industrialisation de la production agricole, l'ouverture sur des marchés ouverts, ainsi que la désertion des campagnes, ont changé les paradigmes de la production agricole de façon pérenne. De ces nécessités ont émergé de nouveaux systèmes de coopération et des mécanismes innovants de solidarité entre les agriculteurs et les partenaires techniques.

L'exemple coopératif le plus structurant dans le secteur de la production alimentaire est celui des Sociétés Coopératives Agricoles (SCA). Ces groupements de producteurs ont pour vocation de mutualiser des moyens de production, de transformation et de commercialisation autour d'une unité de filière ou d'un marché spécifique (par exemple laitier ou bovin)<sup>1</sup>. La coopération s'opère ici strictement sur le volet économique entre les utilisateurs de la coopérative, tout en respectant le lien de double qualité propre à ce mode de gouvernance. La loi de 1947 qui inscrit le statut coopératif dans le droit français<sup>2</sup>, permet également la reconnaissance institutionnelle et la diffusion des Coopératives d'Utilisation du Matériel Agricole (CUMA) ; une forme d'organisation qui permet à des agriculteurs d'institutionnaliser leur regroupement afin d'acheter des outils en commun et d'en partager l'utilisation. Au-delà de la dynamique coopérative qu'incarnent ces initiatives, il convient de relativiser l'ampleur dans l'évolution de l'organisation du travail et plus généralement de la production dans ce secteur. Le modèle entrepreneurial majoritaire de l'agriculteur reste en 2010 celui de l'entreprise individuelle, le lien de propriété et d'usage de la terre reste alors exclusif<sup>3</sup>.

A partir de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, vont émerger d'autres modèles de solidarités au sein du monde agricole qui vont avoir une double caractéristique : le renforcement du travail en commun d'un côté avec la création d'entreprises collectives comme dans le cas des Groupement Agricole d'Exploitation en Commun (GAEC) ; et de l'autre l'élargissement des relations partenariales en incluant les consommateurs et la société civile. C'est le cas de la forme juridique Société d'Intérêt Collectif Agricole (SICA) ; elle va s'apparenter dans les grandes lignes à une SCA mais avec une ouverture multisociétariale permettant d'inclure les principaux collaborateurs non-agricoles dans le sociétariat et donc dans la gouvernance de l'entreprise. Elle reste cependant très peu utilisée en France et reste une collaboration entre professionnels du secteur.

Toujours à la même période, la pression de la spéculation immobilière et l'accaparement des terres pour les grandes cultures rendent très difficile l'accès à la profession aux entrepreneurs Non Issus du Milieu Agricole (NIMA), qui sont souvent dans des situations de reconversions professionnelles. En 20 ans, le nombre des exploitations agricoles a baissé de plus de la moitié, au profit de l'agrandissement des plus

1 Présentation des coopératives issue du site internet Coop de France : <http://www.coopdefrance.coop/fr/2/qu-est-ce-qu-une-coop/>.

2 Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération – texte : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000684004>.

3 En 2010, sur le nombre total d'exploitations en France, 55% sont des exploitants individuels, 25% des EARL, GAEC à 12%, et divers statuts pour le reste. Source : [http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf\\_Gaf11p015-021.pdf](http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_Gaf11p015-021.pdf).

grandes unités de cultures déjà existantes<sup>4</sup>. Paradoxalement, ce phénomène est du fait que les NIMA représentent un fort pourcentage des nouveaux venus dans le secteur. Dans le but de palier à ces inégalités, une association comme *Terre de Liens*<sup>5</sup> créée en 2003 questionne l'accès au foncier. Elle positionne ce bien au centre d'un cercle de dépendance et de copropriété composé par : des entrepreneurs agricoles, des citoyens qui vont pouvoir faire bénéficier de leur épargne pour l'acquisition de terres et les pouvoirs publics qui vont participer à l'attribution des terres (la SAFER<sup>6</sup> par exemple). L'association a pour vocation de créer un outil commun de gouvernance pour le foncier agricole et mettant au cœur de son fonctionnement l'implication citoyenne.

Depuis les années 70, des mouvements ou syndicats comme La Confédération Paysanne tentent de définir une nouvelle voie, celle de l'« agriculture paysanne ». Une agriculture qui serait « *consciente et consciencieuse de son environnement social, économique et environnemental* »<sup>7</sup>. De façon plus récente et au delà de la profession, une remise en cause du schéma conventionnel et intensif de la production agricole a également émergé au sein de la société civile. Les crises et les scandales alimentaires à répétition ont suscité de vives réactions et une demande grandissante d'une agriculture raisonnée, avec de la transparence sur les procédés de fabrication et de la proximité dans les circuits alimentaires. Certains auteurs parlent de l'instauration d'un pouvoir citoyen sur les différents modes d'approvisionnement alimentaire (Deverre, 2011). L'alternative ne se faisant plus seulement sur le lien de consommation mais aussi sur le processus de production, de transformation, de distribution et de consommation avec une visée responsable voir engagée (Dubuisson-Quellier, 2009).

C'est dans cette dynamique que de nouveaux volets d'échanges marchands et de coopération se sont ouverts entre producteurs et consommateurs. Ces nouveaux types de partenariat peuvent être formalisés par un engagement mutuel sous forme de contrat, comme l'illustre l'exemple des AMAP en France<sup>8</sup>. Cet engagement réciproque met à l'ordre du jour le principe de coresponsabilité du paysan et du consommateur sur l'accessibilité à une alimentation raisonnée de proximité, suivant les principes agroécologiques. Elle induit une nouvelle forme de gouvernance et d'inclusion de la société civile dans la chaîne de la production alimentaire.

En parallèle à l'élargissement de ces nouvelles modalités de coopération entre producteurs, société civile et pouvoirs publics sur la production alimentaire, se développent des nouvelles formes d'organisation du travail et des nouveaux cadres juridiques propres au secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)<sup>9</sup>. La loi du 17 juillet 2001 a ainsi inscrit dans le cadre juridique et institutionnel français une nouvelle forme coopérative : la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) (cf. annexe A). La particularité de cette

4 Statistiques INSEE 2013 sur les exploitations agricoles : <http://www.insee.fr/fr/statistiques/1374189?sommaire=1374192>.

5 Site internet de Terre de Liens : <https://www.terredeliens.org/>

6 Sociétés d'Aménagement Foncier et d'Établissement Rural (SAFER) – Site internet : <http://www.safer.fr/>.

7 Définition de l'agriculture paysanne par La Confédération Paysanne : <http://www.confederationpaysanne-pdl.fr/Qu-est-ce-que-l-agriculture-paysanne>.

8 AMAP : Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne - Charte des AMAP : [http://www.amap-idf.org/la-nouvelle-charte-des-amap-est-arrivee\\_31.php](http://www.amap-idf.org/la-nouvelle-charte-des-amap-est-arrivee_31.php)

9 Nous choisissons dans cette étude d'adopter la terminologie « ESS » (Économie Sociale et Solidaire) sans ici discuter la diversité des organisations et de leurs caractéristiques qui se rattachent à cette appellation. Nous choisissons de l'adopter en raison du cadre législatif et la reconnaissance institutionnelle qu'à induit la loi cadre de 2014.

entreprise est de placer au cœur de sa gouvernance la dimension multisociétariale et de faire coopérer toutes les parties prenantes autour de services d'intérêt collectif présentant un caractère d'utilité sociale. Elle peut inclure dans son sociétariat les usagers de la coopérative, les bénéficiaires, des citoyens ou encore des collectivités locales. Ces formules institutionnelles nouvelles permettent le dépassement du modèle de sociétariat homogène composé d'usagers entretenant une relation exclusive d'usage à la coopérative (*shareholders*), pour une composition plus inclusive qui permet le multisociétariat et donc des liens différents avec un projet d'utilité sociale (*stakeholders*) (Pécoup, 2003).

Dans le cas d'une SCIC dont l'objet porte sur la structuration de circuits courts agricoles, l'implication des consommateurs ne se ferait alors pas seulement via un contrat d'engagement sur l'achat de produits mais en tant que partie prenante dans la gouvernance de la coopérative et donc en tant qu'acteur et décisionnaire sur le développement du projet. Christian Deverre évoque en cela une remise en cause systémique accompagnée d'une refonte du système de production qui mettrait en avant le pouvoir citoyen sur l'approvisionnement alimentaire (Deverre, 2011). Cet espace d'interactions entre les acteurs serait l'endroit de conflits de pouvoir sur la production, la transformation, la commercialisation et la distribution de l'alimentation (Deverre, 2011 ; Dubuisson-Quellier, 2009). Cette réponse au conflit se mettrait en place au-delà des sphères classiques de l'état et du marché. Les organisations relevant du secteur de l'ESS proposeraient alors une autre voie afin de répondre à des besoins non satisfaits, qui fait l'objet de l'attention des chercheurs étudiant cette diversité institutionnelle.

Pour Demoustier et Lambersens , aujourd'hui se poserait la question d'un retour à une approche transversale pour l'étude des organisations de l'ESS, notamment à travers le croisement entre sociologie et économie. L'histoire de l'ESS aurait une forte corrélation avec l'histoire des idées, s'émancipant peu à peu de la vision du socialisme utopique pour rejoindre l'économie politique, l'économie pure ou l'économie publique (Demoustier et Lambersens, 2016, p.179-180). Ces dernières années, des travaux tentant de rapprocher les organisations de l'ESS avec les théories portant sur les « communs », ont été utilisées dans le champ des sciences économiques et politiques<sup>10</sup>. Le pluriel adopté ici pour le terme de « communs » entend marquer l'existence et l'émergence d'acceptions sémantiques et théoriques diverses, et quelquefois contradictoires, pour cette notion. C'est le cas au sein de la littérature francophone et de mouvements associés au monde associatif. On peut lire chez certains chercheurs des ambitions normatives comme l'illustre l'ouvrage *Commun : Essai sur la révolution du XXIème siècle* de Dardot et Laval paru en 2015 (Dardot et Laval, 2015). Dans cet essai, les auteurs cherchent à démontrer la nécessité de construire et de refonder une société basé sur le « commun ». On retrouve ailleurs cette notion, cette fois empruntée hors des cercles académiques, au sein de mouvements portés par la société civile. Le choix de la thématique « Manger c'est d'un commun » pour les rencontres de l'agriculture organisées par le réseau associatif InPACT (Initiatives Pour une Agriculture Citoyenne et Territoriale) en est un exemple<sup>11</sup>. Les différences épistémologiques prennent forme également sur le volet géographique. La notion de *beni comuni* en Italie et son inscription dans les institutions est en cela très caractéristique d'une tradition et d'un développement propre à ce territoire. Dans cette étude nous axerons seulement sur les travaux de chercheurs français.

10 Voir infra (Defalvard et Fontaine, 2017 + Isaurralde, 2015 + Nyssens et Petrella, 2014 + 2015).

11 Site internet des Rencontres de l'agriculture : <http://www.rencontresdesagricultures.com/>

Malgré les disparités constatées, un socle commun se dessine à la lecture de ces différentes recherches et initiatives. Ce sont en effet les travaux d'Elinor Ostrom (prix Nobel de la Banque de Suède en 2009) qui ont donné lieu à une forte effervescence universitaire au sein de l'école de Bloomington (cf. infra), des propositions quant à la poursuite desdites réflexions, conduisant à des interprétations protéiformes. L'ouvrage le plus connu d'Ostrom, *La gouvernance des biens communs* (paru en 1990 et traduit en français en 2010), est basé sur une démarche inductive et des analyses empiriques de centaines d'organisations auto-organisées autour de la gestion de ce qu'elle nomme les *common-pool resources* (Ostrom, 2010). La particularité du développement de ces nouvelles organisations étant de proposer une alternative au traditionnel dualisme entre l'état (« leviathan ») et le marché pour une vision positive de l'action collective. Les travaux d'Ostrom ont servi de base à de nombreuses études postérieures comme l'illustrent les travaux de Benjamin Coriat et d'un collectif de chercheurs formalisés au sein d'un ouvrage intitulé *Le retour des communs : La Crise de l'idéologie propriétaire* (Coriat, 2015).

Nous l'avons vu, afin d'étudier des organisations relevant du champ de l'ESS, des cadres d'analyse issus des théories portant sur les « communs » récemment été mobilisés par plusieurs chercheurs (cf. supra). Nous faisons l'hypothèse que ce rapprochement a été motivé par le fait que dans les deux cas l'on étudie des organisations qui ne relèvent pas du « tout-marché », et qui ne relèvent pas non plus de la sphère publique de façon exclusive. Ces nouvelles formes hybrides qui se positionnent au-delà de la dichotomie public-privé caractériseraient les entreprises de l'ESS à qui l'on attribue ce positionnement innovant (Nyssens et Petrella, 2014). Le cadre théorique des « communs » empreinte quant à lui une vision positive d'action collective qui conduirait vers la création de formes institutionnelles innovantes.

Des études ont porté sur les SCIC et les « communs » de façon plus spécifique. C'est le cas des travaux de Laurent Eynaud et Adrien Laurent portant sur les « communs urbains » et prenant pour terrain d'étude la SCIC Tetris en région parisienne (Eynaud et Laurent, 2017). On peut également citer les recherches portant sur les PTCE en tant que « communs sociaux » de d'Hervé Defalvard et Geneviève Fontaine (Defalvard et Fontaine, 2017). Pour autant cet axe de recherche mériterait d'être encore approfondi pour certains qui, comme Benjamin Coriat, voient dans la forme institutionnelle SCIC une piste à explorer compte-tenu de ses potentialités d'innovation dans les modes de coopération<sup>12</sup>. Soulignons en effet que les études précédemment citées ont visé à des tentatives d'instituer les SCIC en tant que « communs ». Mais compte-tenu de la diversité épistémologique que nous avons évoqué et sans une analyse plus détaillée des différents concepts issus des théories des « communs », il nous semble anticipé de procéder à cet effort d'institution de la SCIC en tant que « commun ». D'autre part, notre questionnement initial porte plus spécifiquement sur les problématiques des circuits de production agricole qui mérite une approche empirique dédiée puisqu'elle vise à résoudre un conflit spécifique.

Afin de palier à d'éventuelles imprécisions théoriques, nous souhaitons articuler notre questionnement de la façon suivante. Dans un premier temps voir comment il est possible d'identifier des variables émanant

<sup>12</sup> Actes du séminaire « Mutuelles du travail / travail des communs : regards croisés », La Manufacture Coopérative, Paris – Grands Voisins, 11 mai 2017.

d'un cadre théorique proche des « communs » qui permettraient d'expliquer pourquoi la SCIC permet de répondre aux enjeux que pose le conflit sur une ressource. Avec pour objectif de voir pourquoi la SCIC, compte-tenu de la gouvernance multisociétariale qui la caractérise, serait l'institution auto-organisée qui permettrait d'atteindre le « bien commun ».

Nous faisons alors l'hypothèse que la SCIC apporte une réponse particulière à la gestion du conflit car sa configuration institutionnelle implique le multisociétariat. Ce mode de gouvernance spécifique permettant la création d'un « bien commun ». La SCIC n'étant pas une institution qui a été au cœur des recherches ostromienne, il est nécessaire d'étudier la pertinence d'un rapprochement, et le cas échéant procéder à une affirmation et une adaptation éventuelle du cadre d'analyse. On fait l'hypothèse que ce « bien commun » est le résultat d'un processus de construction. Ce seraient alors les représentations et l'utilisation des règles par les acteurs qui permettraient de construire ce bien commun dans une approche dynamique.

Dans ce mémoire nous adopterons une vision globale des travaux scientifiques portant sur les « communs » en incluant les contributions à ces réflexions les plus récentes. Nous l'avons évoqué précédemment, l'originalité de la méthode d'Elinor Ostrom et de ses successeurs relève d'une approche inductive qui prend pour point de départ une analyse empirique des organisations. Nous adopterons la même méthode dans cette étude en prenant pour exemple une SCIC appartenant au secteur de l'ESS et répondant à notre questionnement de départ sur les nouvelles modalités partenariales pour la production agricole. La première partie de ce mémoire sera consacrée à cette construction d'un cadre d'analyse issu des « communs » et adapté afin de répondre aux enjeux que représentent les SCIC. Nous appliquerons ensuite ce cadre d'analyse à l'étude de la SCIC agricole Cultiver Nos Demains<sup>13</sup>.

13 Pour des raisons de confidentialité le nom de la structure a été modifié.

## **PREMIÈRE PARTIE : Construction d'un cadre d'analyse issu des études sur les « communs » pour l'étude de la forme institutionnelle SCIC**

Dans la première partie de notre étude, nous souhaitons questionner la pertinence de l'adoption d'une grille d'analyse issue des recherches portant sur les « communs » afin de construire le cadre permettant l'étude d'une organisation qui relève du champ de l'économie sociale, la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC).

Compte-tenu de la pluralité des utilisations de la terminologie de « communs » dans les travaux de recherche contemporains et les tentatives de définitions quelquefois contradictoires qui peuvent coexister, nous commencerons notre développement en revenant sur un état de l'art des fondations épistémologiques des travaux et des analyses qui se réfèrent à ce champ d'étude. Nous souhaitons ainsi discuter de la pertinence à mobiliser ce courant de recherche compte tenu de la nature de notre objet d'étude.

Nous verrons que dans beaucoup de travaux, il existe des tentatives de rapprochement entre les « communs » et les organisations de l'économie sociale et solidaire ; rapprochement qui est suscité en premier lieu compte-tenu d'un positionnement de ces entreprises qui se caractériserait par son ancrage « hors état » et « hors marché » et qui conduirait à des formes d'organisations nouvelles et auto-organisées. Les nouvelles modalités de gouvernance caractéristiques des SCIC nous invite à prolonger et affiner cette analyse sous l'angle des communs.

Afin d'étudier la pluralité des modalités de gouvernance, nous verrons que l'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom, et plus largement des études sur les « communs » qu'elle a mené au sein d'un collectif de recherche, nous donnent des clés intéressantes pour étudier ces configurations puisque cela permet de rendre compte de l'émergence de nouvelles formes institutionnelles et de la diversité de ces initiatives. Le cadre d'analyse *Institutional Analysis and Development framework* (IAD)<sup>14</sup>, qui va servir de base à l'étude empirique de centaines d'organisations au sein de l'école de Bloomington et plus particulièrement au sein du *Workshop in Political Theory and Policy Analysis*, va permettre de rendre compte de ces différentes modalités de gouvernance en mobilisant une approche systémique et dynamique de ces collectifs auto-organisés.

Les SCIC, en tant que formes d'organisations récentes affiliées au secteur de l'économie sociale, sont des coopératives dont le fonctionnement est caractérisé par le multisociétariat, l'ouverture et le principe d'utilité sociale ; nous proposons en conclusion de cette première partie un cadre d'analyse proche des « communs » permettant de répondre aux enjeux de recherche qui peuvent émerger de ces particularités.

### *Section I. L'institutionnalisme méthodologique d'Ostrom : une approche vivante*

Les travaux portant sur les « communs » sont caractéristiques d'une grande diversité épistémologique et relèvent souvent d'intentions variées sur l'utilisation de ce concept. Cette pluralité nous invite à revenir sur les fondations de ce courant de recherche qui a émergé au sein de l'école de Bloomington et plus particulièrement à partir des travaux de l'économiste Elinor Ostrom. Ces études, qui portent sur des

14 « Cadre d'analyse et de développement institutionnel » (notre traduction).

centaines d'organisations, constituent un point de départ pour notre étude. D'autre part, l'analyse de l'environnement et de la diversité institutionnelle ne peut se faire à un instant « t » et s'inscrit sur un temps long dans une perspective dynamique. Nous verrons que les bases de ce cadre théorique et conceptuel sont encore aujourd'hui enrichies par des travaux contemporains et notamment au sein de la littérature francophone. Cette réciprocité du cadre d'analyse avec l'environnement étudié nous invite à interroger la pertinence d'un rapprochement des théories portant sur les « communs » avec le secteur de l'ESS et plus particulièrement avec les SCIC.

## 1. Rendre compte de la diversité institutionnelle

### 1.1. Une vision optimiste de l'action collective

Nous prendrons donc la visée scientifique d'Elinor Ostrom comme point de départ de notre étude. L'économiste développe ses recherches dans le cadre du *Workshop in Political Theory and Policy Analysis*<sup>15</sup> qu'elle a fondé en 1973 avec son mari Vincent Ostrom dans la ville de Bloomington (Indiana) aux États-Unis (USA). Accompagnés par des étudiants et d'autres chercheurs sur une période de près d'un demi-siècle, ils vont mener un travail conséquent sur des méthodes de recherches et des conceptions épistémologiques nouvelles. C'est dans l'ouvrage *Gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles* (Ostrom, 2010 - paru en 1990 aux USA et en France en 2010) qu'elle va plus généralement formaliser le résultat de ces investigations. Par l'étude empirique de plus de 500 institutions qu'elle qualifie d'auto-organisées, elle tente de mettre en évidence la variété des dispositifs institutionnels visant à organiser l'accès à des ressources naturelles. Elle adopte une démarche de recherche empirique basée sur les mouvement *bottom-up* et *top-down* qui vise à rendre compte de l'imbrication des systèmes institutionnels au-delà de la dualité état-marché (Ostrom, 2010)<sup>16</sup>. Ostrom et Crawford qualifient une institution comme étant une règle, norme ou stratégie généralement connue, qui crée des prescriptions de comportement dans des situations similaires (Crawford et Ostrom, 1995).

Sa démarche consiste à adopter une vision renouvelée et optimiste de l'action collective. A travers cette volonté de mettre en avant la capacité créatrice des acteurs, elle se distingue des trois modèles dominants de tradition économique néoclassique où l'analyse des interactions est empreinte de déterminisme quant aux choix individuels. L'exemple le plus célèbre est celui de Garrett Hardin et la prédiction de « La tragédie des biens communs ». Pour l'auteur, la raréfaction des ressources naturelles conduira à la dégradation de l'environnement dans lequel ils évoluent car, malgré le risque d'épuisement des biens qui menace, les individus vont chercher à satisfaire leurs besoins individuels de façon prioritaire<sup>17</sup>. Cet échec de la coopération est démontré par une deuxième prédiction, celle de la théorie du « dilemme du prisonnier » qui relate un schéma non coopératif et qui mènerait à des résultats irrationnels. Enfin le dernier paradigme est celui de Mancur Olson pour qui l'intérêt individuel primera toujours sur l'intérêt collectif,

15 Notre traduction : « Séminaire de théorie politique et d'analyse des politiques ». Nous basant sur la traduction de Laurent Eloi (Ostrom, Eloi, 2012), nous utiliserons « L'Atelier » pour l'emprunt en langue française.

16 *Bottom-up* : Mouvement ascendant de la société civile | *Top-down* : Mouvement descendant de la société civile.

17 Hardin G. (1968). « The tragedy of the commons ». *Science*, New Series, Vol. 162, (n° 3859), pp. 1243-1248.

empêchant une vision optimiste de l'action collective<sup>18</sup>. Olson pointe cependant une exception dans le cas de groupes de petite taille. Dans ce cas de figure, l'intérêt collectif pourra primer, l'emportant sur la priorité des besoins individuels. Nous le verrons par la suite, Ostrom s'inscrit dans la lignée des travaux d'Olson sur différents aspects.

En porte-à-faux de ce déterminisme, Ostrom croit quant à elle que les acteurs sont en mesure de changer les règles du jeu et qu'ils possèdent de grandes capacités créatrices. Ces innovations institutionnelles émergeraient d'autant plus dans des contextes de concurrence pour l'appropriation de biens. Pour elle, il existe de « *nombreux dispositifs institutionnels imaginés, modifiés, supervisés et appliqués par les utilisateurs de ressources communes renouvelables afin de parer les stratégies individuelles* » (Ostrom, 2010, pp.). Pour Chanteau et Labrousse, « (...) *le pragmatisme et le constructivisme d'Ostrom la fondent à théoriser les processus de construction institutionnelle des situations d'action collective dans leur immense diversité – plutôt qu'à catégoriser celles-ci a priori en fonction d'une supposée nature intrinsèque ou atemporelle.* (Chanteau et Labrousse, 2013). Selon ces auteurs, les exemples présentés par la chercheuse mettent en cause le déterminisme énoncé par les auteurs néoclassiques précédemment cités. En cela, elle s'éloigne de cette tradition économique pour adopter, nous le verrons plus tard, une posture proche de la théorie rationnelle limitée.

Elle se distingue également de ses prédécesseurs par la prise en compte de l'environnement d'où émergent ces nouveaux dispositifs institutionnels. Le contexte est un facteur important dans le processus de construction puisqu'une de ses caractéristiques est la nature des ressources qui vont être gérées collectivement par des acteurs. A noter que nous utiliserons pour la suite de notre étude indistinctement les notions d' « acteur » et de « participant » d'une organisation, Ostrom utilisant les deux terminologies.

## 1.2. Au-delà de la nature des ressources étudiées

Aux côtés d'autres chercheurs et plus spécifiquement au sein de l'école de Bloomington, Elinor Ostrom a en premier lieu élaboré un cadre d'analyse visant à étudier des organisations dont l'objet se rapporte à la gestion des *Common-Pool Ressources* (CPR). Les CPR, enjeux de la création de ces collectifs, sont des ressources naturelles engendrant des conflits lors de leur prélèvement comme les forêts, les pêcheries ou les pâturages. Pour la chercheuse le terme de « commun » ne référerait pas à la façon dont des ressources vont être administrées, c'est à dire à un modèle figé avec une dimension prescriptive, mais se révélerait être plutôt une abréviation désignant ces ressources, ce qu'elle désigne comme étant les *common pool-resources*; le terme de *common* serait alors plutôt un diminutif de CPR (Rainville, 2016). Comme nous l'avons vu précédemment, Elinor Ostrom va étudier les formes institutionnelles relevant d'une forme auto-organisée qui vont être mises en place pour réguler ces accès aux ressources (Ostrom, 2010). Les CPR génèrent des quantités définies d'unités de cette ressource, et l'utilisation de cette ressource par une personne soustraira la quantité disponible pour les autres participants (Ostrom, 2010).

Dans une perspective ostromienne, l'enjeu qui va s'exercer sur la mise en place de mécanismes

18 Olson M. (1978). *La Logique de l'action collective*. Paris, PUF, 200p.

d'accès et de contrôle à une ressource peut-être lié à la nature intrinsèque de celle-ci. Les biens étudiés sont « non-exclusifs » lorsqu'ils ne relèvent pas du régime de la propriété privée ; cette dernière catégorie comprendra des biens qui sont quant à eux « exclusifs », puisque le propriétaire pourra décider d'exclure des acteurs de leur utilisation. Dans leurs travaux, Ostrom et Hess identifient alors deux catégories de « biens communs » : les biens communs « rivaux » (I) ou « non rivaux » (II). Dans le cas d'un bien non-rival (II) son utilisation par un agent ne diminuera pas sa disponibilité pour un autre agent. Alors que dans le cas d'un bien rival (I), il va être possible dans certains cas d'exclure des individus de l'utilisation de cette ressource. Il est alors possible de mettre en place des droits d'entrée afin de réguler l'accès à ces ressources, et ce dans le cas de la plupart des ressources naturelles. Les biens communs de la connaissance (productions culturelles et scientifiques auxquelles ont été étendues les recherches sur les « communs ») sont quant à eux non rivaux puisque leur utilisation n'aura pas pour conséquence de diminuer les ressources disponibles pour les autres utilisateurs.

Pour Benjamin Coriat les « biens communs » permettraient de « *donner naissance à des alternatives aux constructions institutionnelles assises sur l'exclusivité des droits* » (Coriat, 2015a, p.11). Il convient de compléter cette affirmation car même si ces nouvelles modalités de gouvernance permettent de mettre en place des nouvelles modalités d'accès, il est par contre nécessaire de distinguer les CPR des propriétés collectives – nous reviendrons sur cette dimension plus en détails dans la suite de notre étude.

La nature des CPR a évolué au fil du temps et des avancées des travaux menés par l'école de Bloomington. Après les ressources naturelles étudiées par Elinor Ostrom, dans le cadre de travaux plus tardifs menés avec Charlotte Hess, le spectre des ressources sera étendu aux « biens communs de la connaissance » (Ostrom et Hess, 2007). Cette ouverture permettra d'élargir les enjeux liés à ce champ de recherche. En effet, comme nous venons de le voir, les biens communs de la connaissance sont diffusables au plus grand nombre sans critère de rivalité et permettent ainsi de dépasser la restriction aux biens rivaux. Hess va étendre le champ d'étude en poussant les réflexions sur les auto-organisations et en s'intéressant aux « communs » culturels, de la santé ou encore d'habitation. C'est ce qu'elle va alors nommer les « nouveaux communs ». Alors que la nature des biens et les droits de propriété sur cette ressource restent des paramètres importants, selon la chercheuse il y aurait un intérêt de plus en plus prégnant sur les questions de gouvernance, procédés de participation et sur la confiance ; ainsi que sur le partage des valeurs et des responsabilités (Hess, 2008). Cette extension de l'analyse d'organisations dans un spectre plus large et diversifié sur la nature des ressources, correspond selon nous également à la visée scientifique et à la démarche d'Ostrom qui consiste à étudier les mécanismes qui s'exercent sur un certain type de ressource.

### 1.3. L'importance du cadre institutionnel et de la gouvernance

L'objectif de cette étude n'est pas de statuer sur la nature intrinsèque des « communs » ou des « biens communs », mais plutôt d'étudier la diversité institutionnelle et l'émergence de nouvelles formes d'organisations en lien avec notre question de départ. Au delà de cette caractérisation des biens, c'est le processus de mise en place d'une gouvernance particulière sur une ressource qui va nous intéresser. En

effet, si l'on suit la démarche ostromienne, lorsqu'un cadre institutionnel et une gouvernance s'exercent sur un certain type de bien, il est éventuellement possible de parler de « bien commun » (Ostrom, 2010). Ce serait la coexistence de règles inventées par les acteurs et les innovations institutionnelles de façon plus large qui créerait le « bien commun », et non la nature de la ressource seule. Pour Ostrom le « commun » se définit alors suivant une combinaison de trois éléments : un système de ressource naturelle (I) ; un mode de gestion collective (II) ; un contrôle sur ce système (III).

Selon cette définition, ce sont les institutions qui vont être mises en place pour la gestion de ces « biens communs » et les formes de gouvernance collectives qui vont émerger pour la gestion de ces ressources qui vont caractériser ce « bien commun ». C'est cette vision neuve sur les dispositifs institutionnels comme instituant le « bien commun » qui va constituer le point de départ de la poursuite des recherches.

## **2. Élargissements et discussions du socle théorique**

### **2.1. Des innovations institutionnelles perpétuelles**

Nous devons prendre en compte qu'il est nécessaire d'envisager les travaux d'Elinor Ostrom sur un temps long et ne pas sous estimer les ouvertures qu'elle a elle-même préfigurées pour la suite de ses travaux. Le contexte sociétal et les expériences nouvelles nourrissent de façon continue ses analyses comme nous venons de le voir. Il est mené un véritable travail sur ses méthodes de recherches, sur l'épistémologie et donc le cadre conceptuel et analytique est susceptible de connaître des évolutions au fil du temps. D'autre part, les recherches ont été alimentées par des sources extérieures telles que les contributions de collègues ou encore d'étudiants – alors que des ouvertures se sont profilées sur d'autres axes. Il n'y a pas dans le travail d'Ostrom la volonté de proposer une vision figée. Cette réciprocité avec le contexte correspond à cette démarche scientifique inductive qui se veut être le reflet du réel.

Au-delà des évolutions temporelles, il est important de souligner que les recherches empiriques s'inscrivent dans un cadre géographique et culturel spécifique. On peut émettre l'hypothèse que certains chercheurs ont vu un enjeu à croiser les réflexions dans une perspective internationale pour rendre compte de la richesse des formes d'organisations. Les expériences à étudier sont en constante évolution et peuvent ouvrir de nouvelles variables à explorer, elle-mêmes évolutives. La démarche empirique d'Elinor Ostrom suscite l'intérêt car laisse entrouvert le champ des possibles.

### **2.2. Le « bien commun » : une construction institutionnelle**

A la suite des travaux menés au sein de l'école d'Indiana, un programme de recherche a été impulsé et des chercheurs de nationalités diverses ont poursuivi les réflexions sur les « communs » à travers un travail de communication analytique des résultats d'Ostrom, mais également à travers l'étayement des théories. En France, c'est par exemple le cas de l'économiste Benjamin Coriat qui poursuit l'analyse des travaux antérieurs et de la réflexion sur les « communs » de façon générale. Ces réflexions sont restituées au sein de l'ouvrage collectif : *Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire* (Coriat (dir), 2015).

*« La question centrale des communs n'est évidemment pas celle de la nature de la ressource partagée, pas plus qu'elle n'est celle de « l'intentionnalité » des agents. La question centrale au cœur des communs est celle du faisceau de droits noué autour de la ressource, de sa gouvernance, et des conditions qui permettent son effectivité (enforcement) ». (Coriat, 2015b, p. 2)*

Selon Coriat, c'est la création de dispositifs institutionnels par les participants à l'organisation qui va constituer le point d'ancrage des études menées en suscitant l'intérêt de par sa nouveauté. A son tour, il propose une formalisation des différentes variables permettant la création du « commun » d'après trois critères (Coriat, 2015a, pp.38-39) :

- (I) Un ensemble de ressources collectivement gouvernées dans le but de permettre un accès partagé aux biens dont ils sont l'objet ; (La ressource elle-même objet du partage et donc du « commun ») ;
- (II) L'existence d'une action collective soutenant le « commun » ; (Nature des droits et des obligations) ;
- (III) La question des différents types de modèles et des modes de gouvernance à travers et sous lesquels le « commun » vient à l'existence et associe les parties qui le constituent ; (Mode(s) de gouvernance).

Pour Jean-Marie Harribey cette définition rejoint la vision néo-institutionnaliste d'Ostrom pour qui le caractère de « commun » est déterminé par le cadre institutionnel et réglementaire qui les institue en tant que « communs » (Harribey, 2011). En d'autres termes et selon cette perspective, ce sont les systèmes de règles collectives et non les objets qui vont être érigés en tant que « communs ». En considérant que ce n'est pas leur qualité intrinsèque qui va pré-déterminer l'existence d'un « commun » mais en tenant plutôt compte de la valeur socialement construite. Nous admettons alors que la définition des « biens communs » d'Ostrom n'entre pas en contradiction avec la définition de Coriat ; pour la suite de notre étude c'est ce processus de création du « bien commun » par la construction de règles institutionnelles qui va constituer le point d'ancrage de notre schéma d'analyse.

Malgré ce point d'ancrage commun, les contextes épistémologiques différents associés à ces différents courants et écoles de recherche ainsi que les particularités de notre objet d'étude nous invitent à vérifier la pertinence de l'adoption de ce cadre d'analyse pour la suite de ce mémoire et d'identifier les éventuels points d'attention.

## *Section II. Enjeux d'un rapprochement avec les SCIC*

Cette démarche épistémologique et de recherche ostromienne repose sur une dimension dynamique et empirique qui suscite une poursuite des réflexions sur la gestion des ressources naturelles mais aussi une application à un spectre plus large d'organisations auto-organisées. Dans les dernières années, des chercheurs ont proposé des tentatives de rapprochement entre « communs » et ESS. Le positionnement hybride entre état et marché de ces organisations a suscité cette dynamique mais il conviendrait de revenir de façon plus précise sur la démarche analytique d'Ostrom. Se pose alors la question de savoir en quoi une organisation et plus spécifiquement une SCIC pourrait être étudiée à travers le prisme de ces réflexions.

## 1. « Communs » et ESS : Au delà du dualisme état–marché

### 1.1. Des contextes épistémologiques différents

Si la tentation du rapprochement entre les organisations étudiées par Ostrom et les entreprises relevant du secteur de l'ESS est grande, il est cependant important de noter que ces deux terrains d'analyse vont trouver leur ancrage dans des contextes épistémologiques différents.

Les études du couple Ostrom et de leurs collègues prennent racine dans une tradition fédéraliste américaine, ce qui nous le verrons façonnera leur cadre d'analyse par l'imbrication de systèmes institutionnels à plusieurs niveaux. On associe fréquemment Elinor Ostrom au courant néo-institutionnaliste, aux côtés de Mancur Olson par exemple que nous avons mentionné plus haut (Chanteau et Labrousse, 2013). Ce rapprochement trouverait son fondement car l'économiste s'intéresse à des organisations de petites tailles et non des collectifs se positionnant au niveau macro-institutionnel. Pour le courant néo-institutionnaliste, le choix de cette échelle est justifié car les processus sont plus facilement observables dans ce type de situations. Pour Elinor Ostrom et l'école de Bloomington nous allons le voir, la taille de l'organisation n'est pas une caractéristique déterminante dans le choix de l'objet d'étude.

Dans le cas des études francophones portant sur les organisations de l'ESS, c'est davantage une vision systémique et une inscription dans un ordre économique marchand capitaliste qui va être mise en avant pour caractériser ce secteur. L'ESS incarnerait cette vision renouvelée de l'économie et une proposition alternative à l'économie de marché. Il s'agirait plutôt pour Eynaud et Laurent de refléter un pluralisme des formes de l'action publique (Eynaud et Laurent, 2017).

### 1.2. Des modèles hybrides

S'agissant des « communs » étudiés par Ostrom et Coriat, une caractéristique centrale de ces dispositifs est qu'ils sont gouvernés collectivement de façon à assurer l'accès aux ressources et garantir leur allocation entre partenaires suivant des procédures qui ne s'appuient pas à titre principal sur les mécanismes de prix et de marché. Et ceci comme nous venons de le voir suite à une adhésion volontaire d'un collectif d'individu qui s'organise autour d'une gestion commune. Même si l'objet de l'entreprise est le développement d'une activité commerciale, la proposition d'une voix alternative à l'état (*léviathan*) et au « tout marché » est une caractéristique centrale de cette organisation. L'un des traits constitutifs des « communs » étant que ceux-ci mettent en œuvre des formes d'organisation sociale qui ne sont "*ni le marché, ni la hiérarchie*" (Coriat, 2015).

La principale raison d'être des entreprises du secteur de l'ESS serait de proposer un projet politique et économique alternatif. Dans le domaine de l'économie marchande on parle souvent de troisième voie entre l'état et le marché, puisque ces nouvelles organisations émergeraient en réponse à des besoins non satisfaits par ces deux sphères. Dans les deux cas, il s'agirait de voir dans quelle mesure notre vision de l'économie de marché et les présupposés qui y sont associés peuvent être relativisés par le développement

d'autres cadres d'analyse renouvelant les ressorts épistémologiques pour étudier des espaces institutionnels qui se répondent. En effet, situer les structures de l'ESS entre ces deux sphères ne nous semble pas pertinent compte-tenu à la fois de la pluralité et de la complexité des dispositifs, mais aussi des différents arrangements institutionnels qui peuvent exister et susciter des échanges. Nous rejoignons alors la vision ostromienne selon laquelle il n'y aurait pas d'appartenance stricte à l'un des modèles mais plutôt la construction d'une alternative qui mènerait à une hybridation des institutions privées, publiques ou auto-organisées (Ostrom, 2010). Pour Nyssens et Petrella, l'économie sociale et solidaire aurait également pour vocation de préserver la diversité des institutions mises en place pour la gestion des organisations du secteur (Nyssens et Petrella, 2015). Cette reconnaissance de l'innovation de la diversité des dispositifs institutionnels dans le secteur de l'ESS nous invite à faire le lien avec les « biens communs » étudiés par Ostrom. L'« *Économie sociale et solidaire repose la question des conditions d'institutionnalisation d'une économie plurielle où, à côté des régulations par le marché et par l'État, seraient reconnus des modes de régulation démocratique et citoyen des activités économiques* » (Fraisie, 2003, p. 137 - cité par Isaurralde, 2015). Ce qui distinguerait ces organisations seraient donc leurs modes de gouvernance et les acteurs qui participent à ces processus.

L'élaboration des modèles de gouvernance se fait au prisme d'influences qui peuvent lui être extérieures comme l'illustre l'influence du législateur sur la construction de cadres institutionnel, ou alors à travers le soutien financier qu'il peut accorder à certaines structures sans but lucratif dans le cas francophone. Cela nous amène à nous demander si le rôle joué par le législateur et l'inscription dans des systèmes macro-institutionnel rentrent-ils en contradiction avec les principes de l'auto-organisation qui caractérisent les dispositifs étudiés par Ostrom.

## **2. Des institutions auto-organisées**

### **2.1. Les principes de conception de l'auto-organisation**

Cette dimension marchande et commerciale est caractéristique des coopératives dans le secteur de l'ESS ; des Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP) mais aussi les SCIC. Dans les développements suivants, nous utiliserons indistinctement le terme de « coopérative » pour les SCOP et les SCIC.

Sur la base de ces premières réflexions, nous souhaitons maintenant mettre en lien les coopératives avec les institutions auto-organisées étudiées par Ostrom de façon plus approfondie et voir dans quelle mesure les coopératives présenteraient des caractéristiques qui permettraient un rapprochement. A partir de ses études empiriques, et d'organisations faisant preuve d'une stabilité suffisante dans le temps, Ostrom recense « huit principes de conception » qui vont permettre à une communauté de pérenniser l'auto-organisation et donc de les instituer (Ostrom, 2010) :

1. Les droits d'accès à la ressource doivent être clairement définis ;
2. Les avantages doivent être proportionnels aux coûts assumés ;
3. Des procédures doivent être mises en place pour faire des choix collectifs ;
4. Des règles de supervision et surveillance doivent exister ;

5. Des sanctions graduelles et différenciées doivent être appliquées ;
6. Des mécanismes de résolution des conflits doivent être institués ;
7. Une reconnaissance minimale des droits d'organisation doit être mise en place ;
8. Les activités sont organisées par de multiples niveaux d'entreprises imbriquées.

Comme pour les institutions étudiées par Ostrom, il existe dans le fonctionnement des coopératives des règles concernant l'appropriation des ressources et leur gestion qui sont énoncées et partagées par tous les acteurs. Ces caractéristiques les lient en tant qu' « institution ». Ce fonctionnement relèverait de l'auto-organisation car ce sont les acteurs qui élaborent ces grands principes de gouvernance. Cependant comme énoncé dans le huitième principe, des niveaux de gouvernance micro ou macro peuvent s'imbriquer avec le niveau de l'organisation – c'est le cas plus particulièrement au niveau de l'État via l'influence du législateur.

## 2.2. La reconnaissance par le législateur

*« La self-governance n'exprime pas l'idée d'une autogestion en totale indépendance mais « d'une capacité à s'organiser pour que chacun puisse participer activement à tous – du moins aux principaux – processus de décision concernant la gouvernance de la communauté » (McGinnis, 2011). Elle n'implique donc pas une absence d'État – du niveau local au niveau fédéral – mais signifie une participation des communautés « auto-organisées » aux processus politiques dans les domaines qui les touchent. » (Chanteau et Labrousse, 2013).*

Comme l'expriment ici Chanteau et Labrousse en se basant sur les travaux de McGinnis, le principe de l'auto-organisation ne signifie pas pour Ostrom que le collectif fonctionne en complète autarcie, mais que les acteurs puissent participer aux principaux processus de décisions qui les affectent. La construction des règles par les participants, leur implication dans les choix collectifs, la reconnaissance des règles, ne s'opposent pas à l'influence de cadres extérieurs et une reconnaissance par les autorités comme l'énonce Ostrom dans le huitième principe. Nous voyons dès à présent que la notion de réciprocité est prégnante dans la pensée ostromienne ; les auto-organisations seraient en mesure de participer à l'élaboration du cadre législatif, ce qui permettrait la reconnaissance des dispositifs institutionnels qui vont être mis en place. Ces influences externes et ces mécanismes de gouvernance imbriqués nous invitent à étudier l'environnement et l'influence d'institutions extérieures à l'organisation.

Si nous reprenons le cas des coopératives qui nous intéressent dans cette étude, c'est la loi du 10 septembre 1947 qui va énoncer les grands principes et règles de fonctionnement. Ce cadre juridique va avoir un rôle prescriptif et contraignant sur les règles de l'auto-organisation des coopératives en France puisque ces institutions auto-organisées devront avoir pour condition de répondre à ces principes relevant d'un autre niveau institutionnel. On admet que le « statut » coopératif est une forme institutionnelle ancrée dans le droit français avec des textes de loi qui s'y rapportent. Il faut bien sûr préciser que cette loi a été elle-même une adaptation d'expériences d'auto-organisation éprouvées même si nous ne pourrions revenir dans cette étude sur l'historique de cette inscription dans la loi française.

#### **Encadré 1.1 : « Article 1 -de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 »**

« 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 participation économique de ses membres, la formation desdits membres et la coopération avec les autres coopératives. Sauf dispositions spéciales à certaines catégories de coopératives, chaque membre coopérateur dénommé, selon le cas, "associé" ou "sociétaire", dispose d'une voix à l'assemblée générale. Les excédents de la coopérative sont prioritairement mis en réserve pour assurer son développement et celui de ses membres (...) ».

D'après ces grands principes fondateurs du statut coopératif, on constate des similitudes entre les grandes règles auxquelles doivent répondre ces organisations, et les huit critères de conception mentionnés plus haut. Les droits d'accès à la ressource sont régulés par les droits d'entrée sous la forme d'une « *adhésion* ». Les ressources produites par la coopérative sont partagés par l'ensemble des sociétaires au sein des réserves impartageables ou de façon individuelle et équitable. Des mécanismes et des règles de gouvernance sont mis en place pour la gestion de cette ressource. La participation des sociétaires aux choix collectifs est induite, comme l'illustre plus particulièrement le principe démocratique d' « un homme = une voix » pour une « *gouvernance démocratique* ». Enfin le législateur reconnaît l'institution en donnant un cadre juridique qui va préfigurer les organisations futures.

Approfondir l'analogie entre les huit principes énoncés par Ostrom et les coopératives nécessiterait un travail de recherche à part entière. Dans cette étude, nous admettons que puisque des règles sont mises en place et que des dispositifs d'accès à la ressource collectivement gérée existent, ces organisations vont pouvoir être considérées comme des institutions auto-organisées dans une perspective ostromienne. Certains auteurs comme Chanteau et Labrousse étendent un peu plus le champ d'étude, puisque pour eux le cadre théorique d'Ostrom ne se limite pas aux institutions que l'on pourrait qualifier d' « auto-organisées » et peut en fait s'appliquer à une grande variété d'institutions (Chanteau et Labrousse, 2013).

La SCIC puisqu'elle partage avec les SCOP ces grands principes, permet selon nous de pouvoir être étudiée sous l'angle des « communs » en tant qu'institution auto-organisée. De par son positionnement hors-état et hors-marché que nous avons discuté précédemment, elle se positionne comme une forme particulière d'organisation. Mais la SCIC est une coopérative particulière et ses traits distinctifs nous induisent à poursuivre notre questionnement quant à ce rapprochement.

### **3. La SCIC, une coopérative particulière nécessitant la poursuite des réflexions**

Il a été pointé dans des études récentes que la SCIC invite à repenser la façon dont on étudie le champ de l'économie sociale et les typologies de gouvernance du fait de ses caractéristiques qui la distinguent des coopératives type SCOP (Eynaud et Laurent, 2017). Il existe pour autant une base commune puisque le

statut coopératif SCIC est né de l'adaptation du cadre coopératif pré-existant régi par la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération que nous venons de présenter. L'encadré 1.2 recense les principales modifications de la loi de 1947.

**Encadré 1.2 : Extraits de la loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001**

- « Art. 19 sexies. - Les tiers non sociétaires peuvent bénéficier des produits et services de la société coopérative d'intérêt collectif. (...) »
- « Art. 19 septies. - Peuvent être associés d'une société coopérative d'intérêt collectif :
- « 1° Les salariés de la coopérative ;
  - « 2° Les personnes qui bénéficient habituellement à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative ;
  - « 3° Toute personne physique souhaitant participer bénévolement à son activité ;
  - « 4° Des collectivités publiques et leurs groupements ;
  - « 5° Toute personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen à l'activité de la coopérative.
- « La société coopérative d'intérêt collectif comprend au moins trois des catégories d'associés mentionnées ci-dessus, parmi lesquelles figurent obligatoirement celles figurant aux 1° et 2°. »

Cet extrait du texte de loi portant sur le statut SCIC permet de cerner la principale caractéristique qui la différencie des coopératives « classiques ». Son fonctionnement est fondé sur l'inclusion de multiples partie-prenantes dans le sociétariat pour garantir le respect de l'« intérêt collectif ». Dans le cas des SCOP de façon générale, les liens d'utilisation à la coopérative vont être plus ou moins homogènes puisque le sociétariat s'illustre par le principe de double-qualité : qualité de bénéficiaire et d'usager de la coopérative. Dans le cas des SCIC, l'institution auto-organisée est caractéristique d'une gouvernance par des acteurs ayant une multitude de double-qualités les liant avec la coopérative. Le multisociétariat qui la caractérise multiplie les typologies de liens que vont avoir des utilisateurs envers la coopérative puisque les consommateurs, des citoyens ou encore des collectivités, vont pouvoir intégrer le sociétariat. Ses activités vont aussi avoir la particularité de pouvoir bénéficier à des membres non sociétaires de la coopérative.

*« Ancrée dans l'économie sociale et solidaire en mettant au cœur de son projet l'intérêt collectif, cette forme d'organisation interpelle sur son système spécifique de gouvernance (Sibille, 2012 - cité par Béji- Bécheur, 2016). La manière de concevoir le rapport entre l'organisation et ses parties prenantes s'en trouve transformée » (Béji- Bécheur, 2016).*

Les SCIC se distinguent également par leur finalité ; elles ont pour objet la « *production et la fourniture de biens et de services qui présentent un caractère d'utilité sociale* » (cf. Annexe A). Alors que dans le cas des SCOP et suivant la loi de 1947 « *sous réserve de dispositions spéciales à certaines catégories d'entre elles, les coopératives ne peuvent prévoir dans leurs statuts d'admettre des tiers non sociétaires à bénéficier de leurs activités que dans la limite de 20 % de leur chiffre d'affaires, et selon des conditions fixées par décret* » (ibid.). Cette disposition limite le bénéfice des activités de la coopérative aux sociétaires alors que la SCIC, du fait de sa finalité, étend son objet à des acteurs qui ne seront pas partie-prenantes dans la gouvernance de l'organisation.

A la suite des recherches qui ont été menées précédemment et des éléments que nous venons de

mettre en avant, nous admettons que les études ostromiennes et leur prolongement nous permettent d'adopter une grille d'analyse proche des communs pour les coopératives. Mais si des études antérieures pointent la pertinence de croiser ces deux champs d'études afin de comprendre les enjeux des SCIC, les caractéristiques de cette forme d'organisation nous invitent à approfondir ce travail de compréhension et d'analyse de ce type d'organisation.

Pour la suite de notre étude nous souhaitons voir en quoi l'approche d'Ostrom nous permet d'aller au-delà d'une théorie ou d'un modèle et de contextes d'émergence différents, en adoptant une méthode exploratoire qui va permettre de rendre compte de la richesse des organisations et cerner la particularité de la SCIC. Notre objectif n'est pas de conclure ou non à la SCIC comme institution auto-organisée dans une perspective ostromienne, mais de voir en quoi la démarche exploratoire qui permet d'étudier les règles qui sont mises en œuvre pour une institution auto-organisée puissent être adaptées à notre étude. Le point d'ancrage est le cadre d'analyse élaboré au sein de l'école de Bloomington. Ce cadre conceptuel nommé IAD permet l'articulation avec des disciplines et des théories variées pour une approche pluridisciplinaire.

### *Section III. La cadre d'analyse IAD : une approche systémique des institutions*

Le travail d'Elinor Ostrom se distingue des études économiques libérales classiques de par sa démarche inductive et empirique. Dans ses travaux, l'étude du terrain ne va pas mener à l'élaboration de théories économiques transposables, mais vise à mettre en avant les particularités par l'identification de variables à étudier au sein d'un cadre d'analyse. L'*Institutional Analysis and Development framework* (IAD) va permettre de rendre compte des interactions entre les acteurs au sein d'une arène d'action mais aussi de mettre en avant les variables externes qui vont influencer les arènes où les règles vont être élaborées par les acteurs. Les différentes conclusions qui seront issues de l'utilisation de ces variables auront pour finalité d'être mises en relation avec des théories permettant une analyse répondant aux enjeux de notre étude.

## **1. Des systèmes complexes imbriqués**

### 1.1. Grands principes méthodologiques

Les études d'Elinor Ostrom se basent sur un modèle d'analyse des organisations qui fait son apparition dès les années 80, dans les travaux de la chercheuse et de ses collaborateurs au sein du *Workshop in Political Theory and Policy Analysis*. Selon Ostrom, le cadre IAD s'appuie lui-même sur des travaux antérieurs de Commons, Popper, Allport, Goffman ou encore sur *La théorie du script* de Schank et Abelson. Mais également d'après Koestler ou Simon (citations issus d'Ostrom, 2012). Il a été au fil du temps enrichi pour refléter l'avancée des travaux dans ce domaine. Il est dessiné pour la première fois dans l'ouvrage de Kiser and Ostrom paru en 1982<sup>19</sup> et plus tardivement formalisé en tant que cadre de lecture de l'*Institutional Analysis and Development framework* (IAD) (Ostrom, 2010). Ce cadre d'analyse servira de base pour l'élaboration d'un travail collaboratif visant à étudier les « systèmes socio-écologiques » sur lequel nous reviendrons plus tard.

19 KISER L. et OSTROM E. (1982), *Strategies of Political Inquiry* (Ostrom Elinor ed).

Ce cadre heuristique est basé sur une démarche inductive et empirique qui caractérise l'institutionnalisme méthodologique dans lequel s'inscrit la chercheuse (Ostrom, 2010). Ostrom adopte une vision novatrice et optimiste de l'action collective puisque selon ses observations, les acteurs seraient en mesure de changer les règles du jeu en inventant de nouvelles formes de coopération. Et ce, avec une diversité de formes institutionnelles aussi vaste que le panel des organisations étudiées. C'est à partir des résultats issus de ces différentes études que l'économiste va construire un cadre d'analyse pour l'étude de la gestion des « biens communs » qui permet de rendre compte de la richesse des modes d'organisation pour la gouvernance de ces ressources. Cela nécessite également de rendre compte de l'originalité d'une organisation en explorant les détails de son fonctionnement et des arrangements institutionnels qui la caractérisent.

Ce cadre a pour intérêt de pouvoir être appliqué à une grande diversité d'organisations auto-organisées en incluant de multiples variables et niveaux d'analyse (Ostrom, 2012). Les résultats issus de l'exploration des fonctionnements des institutions auto-organisées, sont ensuite à relier aux différentes théories pertinentes pour l'étude du terrain – il sert donc de base à l'analyse des résultats et peut-être exploité en intégralité ou partiellement. En cela il diffère de la construction d'un idéal-typique et l'élaboration de réponses universalistes à des problèmes de gestion commune (Ostrom, 2009). Le cadre d'analyse permet de créer un vocabulaire commun de concepts et termes qui pourraient être mobilisés pour mettre en avant des résultats lors de l'articulation avec des théories (McGinnis et Ostrom, 2014).

## 1.2. L'inscription tardive dans des « systèmes socio-écologiques »

Nous prenons ici à rebours l'ordre des travaux d'Ostrom, afin de restituer leur richesse en soulignant leurs évolutions. En effet, la construction de ce mode de restitution et d'analyse ne s'est pas fait de façon linéaire au sein de l'école de Bloomington mais a aussi connu des avancées concomitantes. Le cadre d'analyse « *Socio-Ecological System framework* » (SES) s'est bâti sur les fondations du cadre d'analyse IAD, il existe donc une forte imbrication entre ces deux outils élaborés par Ostrom et alimentés par les apports d'autres chercheurs (McGinnis et Ostrom, 2014).

Les *Socio-Ecological System* (« systèmes socio-écologiques » – notre traduction) étudiés sont formalisés de façon tardive mais vont constituer le niveau supérieur d'analyse. Pour Chanteau et Labrousse, la « (...) *théorie des systèmes complexes est à la fois un schème d'explication du monde et à la fois une méthode d'exploration* » (Chanteau et Labrousse, 2013). Le cadre d'analyse SES est un cadre d'interprétation qui permet de rendre compte de systèmes multi-niveaux complexes au sein desquels vont émerger et évoluer les institutions auto-organisées (Ostrom, 2009). Comme illustré dans la figure 1.1, parmi les sous-systèmes de premier niveau qui composent le système principal, on retrouve : le « système de ressources » ; les « unités de ressources » ; les « utilisateurs » ; les « systèmes de gouvernance ».

*Social, economic, and political settings (S)*  
S1 Economic development. S2 Demographic trends. S3 Political stability.  
S4 Government resource policies. S5 Market incentives. S6 Media organization.

---

<i>Resource systems (RS)</i>	<i>Governance systems (GS)</i>
RS1 Sector (e.g., water, forests, pasture, fish)	GS1 Government organizations
RS2 Clarity of system boundaries	GS2 Nongovernment organizations
RS3 Size of resource system*	GS3 Network structure
RS4 Human-constructed facilities	GS4 Property-rights systems
RS5 Productivity of system*	GS5 Operational rules
RS6 Equilibrium properties	GS6 Collective-choice rules*
RS7 Predictability of system dynamics*	GS7 Constitutional rules
RS8 Storage characteristics	GS8 Monitoring and sanctioning processes
RS9 Location	
<i>Resource units (RU)</i>	<i>Users (U)</i>
RU1 Resource unit mobility*	U1 Number of users*
RU2 Growth or replacement rate	U2 Socioeconomic attributes of users
RU3 Interaction among resource units	U3 History of use
RU4 Economic value	U4 Location
RU5 Number of units	U5 Leadership/entrepreneurship*
RU6 Distinctive markings	U6 Norms/social capital*
RU7 Spatial and temporal distribution	U7 Knowledge of SES/mental models*
	U8 Importance of resource*
	U9 Technology used
<i>Interactions (I) → outcomes (O)</i>	
I1 Harvesting levels of diverse users	O1 Social performance measures (e.g., efficiency, equity, accountability, sustainability)
I2 Information sharing among users	O2 Ecological performance measures (e.g., overharvested, resilience, bio-diversity, sustainability)
I3 Deliberation processes	O3 Externalities to other SESs
I4 Conflicts among users	
I5 Investment activities	
I6 Lobbying activities	
I7 Self-organizing activities	
I8 Networking activities	
<i>Related ecosystems (ECO)</i>	
ECO1 Climate patterns. ECO2 Pollution patterns. ECO3 Flows into and out of focal SES.	

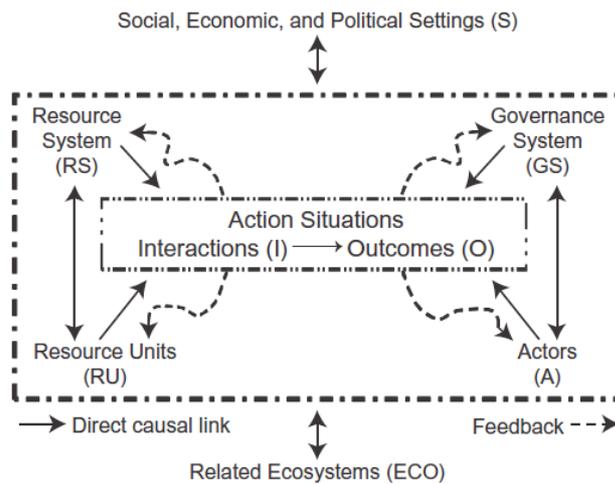
---

\*Subset of variables found to be associated with self-organization.

**Figure 1.1 : « Exemples de variables de second niveau au sein sous-systèmes de premier niveau dans un cadre permettant d’analyser les systèmes socio-écologiques » (Ostrom, 2009)**

Ces sous-systèmes vont eux-mêmes être composés de variables de second niveau telles que : « le nombre d’utilisateurs » (*number of users*), le « *leadership* » ou les « systèmes de propriété » (*property-right systems*) (cf. Figure 1.1). Ces éléments peuvent être étudiés de façon autonome mais leur vocation est de comprendre le succès d’organisations par rapport à d’autres en étudiant les interactions. Ces éléments interagissent pour produire des résultats et des gains au niveau SES et affectent ce système ou les systèmes imbriqués. Pour exemple, plus il y aura de normes sociales partagées entre les acteurs, plus les coûts de transaction seront faibles (Ostrom, 2009). Les interactions entre les acteurs vont alors conduire à des résultats qui vont influencer la situation d’action comme illustré dans la figure 1.2.

Le cadre d’analyse SES est encore aujourd’hui sujet à des réflexions quant à sa finalité et aux enjeux qui peuvent résulter de son développement. Les systèmes qu’il permet d’étudier à travers la conceptualisation que nous venons de présenter correspond à un certain type de *Common Pool Resource* et a été développé à la demande des chercheurs étudiant les ressources naturelles. Suite aux premières formalisations, la notion d’écosystème et des unités de ressources est davantage pertinente pour l’analyse des écosystèmes naturels et ce type de ressources et les questionnements son encore en cours quand à son utilisation pour d’autres modalités de gouvernance (McGinnis et Ostrom, 2014).



**Figure 1.2 : « Systèmes socio-écologiques et situations d'action » (Ostrom)**

Le cadre d'analyse IAD qui le précède dans les travaux d'Ostrom bénéficie d'une meilleure adaptabilité à la diversité institutionnelle mais aussi d'une échelle qui nous semble davantage adaptée dans cette étude. En effet, la notion d'écosystème qui est centrale dans le cadre SES ne correspond pas nécessairement aux ressources que nous nous proposons d'étudier dans cette étude. Pour autant, le cadre IAD permet aussi de prendre en compte l'environnement des organisations et les influences qui peuvent être de plusieurs niveaux. Cet outil d'analyse a été utilisé pour l'étude de la gestion des ressources communes, mais également pour comprendre le *design* constitutionnel ou encore les relations internationales (Polski et Ostrom, 1999).

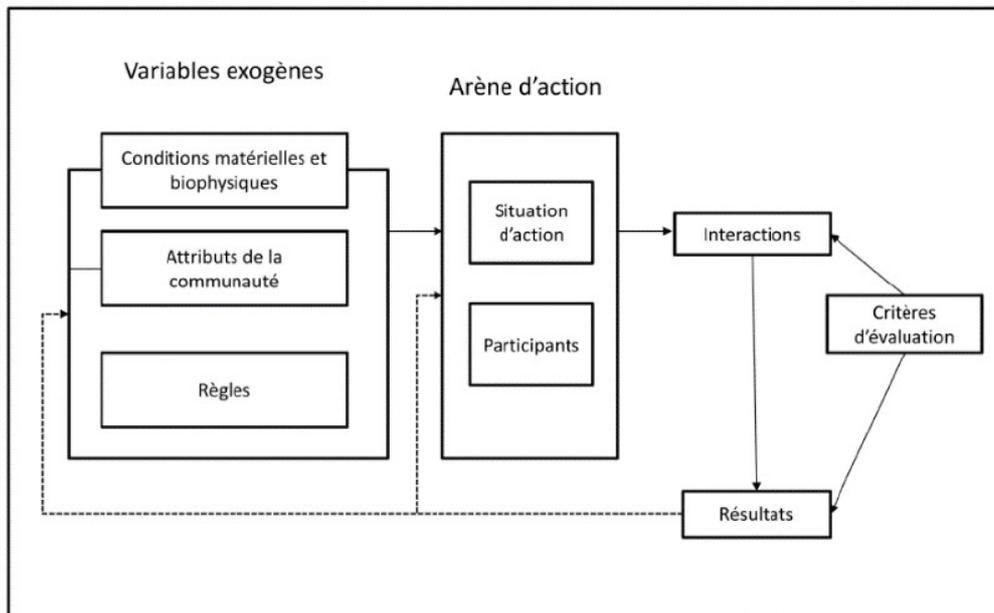
## 2. Un cadre permettant une analyse systémique

### 2.1. Des variables exogènes influençant l'arène d'action

Le cadre heuristique d'analyse IAD met en avant la prééminence de la situation d'action dans laquelle des acteurs font des choix en fonction des coûts et des gains et ce en relation avec les autres acteurs. Il suppose deux grands temps comme illustré dans la figure 1.3.

Une « arène d'action » est un groupement dans lequel des « acteurs » (dans ce schéma on les désigne en tant que « participants ») interagissent dans un espace social appelé « situation d'action ». Ils interagissent, résolvent des problèmes, se dominant ou se battent (Ostrom, 2005). A l'origine de ce regroupement, il y a un conflit sur les ressources. L'arène d'action est un endroit où l'on résout une problématique, des divergences, un manque par rapport à la gestion d'une ressource. C'est cette analyse du contexte, de l'arène d'action qui va constituer le point de départ de toute tentative d'analyse du réel. Cette démarche va ainsi permettre de s'intéresser à un certain type d'organisation de façon plus précise en donnant la possibilité de resituer cette organisation dans des systèmes plus complexes. Le concept d'arène d'action peut inclure des cadres formels tels que des associations ou de façon plus large l'échelle d'une organisation (Ostrom, 2010). Plusieurs arènes d'action peuvent coexister et c'est un des grands intérêts de

cette démarche qui permet de rendre compte des différentes imbrications à des niveaux institutionnels différents (national, régional, municipal) comme nous le verrons plus en détails plus tard.



**Figure 1.3 : « Le cadre d'analyse IAD, adapté selon la schématisation d'Ostrom » (Ostrom, 2005, p.15 – repris par Issauralde, 2015)**

Dans ses travaux les plus tardifs, Ostrom n'utilisera plus la notion d' « arène » d'action, pour la résumer à la « situation d'action » (Ostrom et Eloi, 2010). Selon McGinnis, Ostrom délaisse la notion d'arène d'action car les capacités d'action des acteurs en présence sont déterminées par des règles de position qui peuvent être protéiformes suivant les caractéristiques de chaque participant (McGinnis, 2011). Il n'y aurait donc plus un seul « bloc » d'acteurs mais des typologies différentes. Nous faisons l'hypothèse qu'au sein de la SCIC il existe de multiples positions pour les acteurs ; nous choisissons donc d'utiliser la notion de « situation » d'action pour la suite de cette étude.

La situation d'action ne vit et n'évolue pas de façon indépendante et se construit selon Ostrom en lien avec un environnement plus large. Le cadre IAD permet d'isoler des facteurs affectant la structure d'une scène d'action, regroupés au sein de trois ensembles de « variables exogènes » ou « externes ».

Les premières sont les caractéristiques du monde physique (I). C'est à dire les conditions matérielles et biophysiques affectant l'environnement de la structure. Pour Ostrom cet ensemble de variables peut être simplifié pour correspondre aux quatre types de biens suivants : ressources communes, biens privés, biens publics et biens de péage (Ostrom, 2012).

Les caractéristiques de la communauté (II). Il s'agit de l'histoire, les interactions antérieures entre les acteurs, le niveau de compréhension commun sur les activités de l'organisation, l'homogénéité ou l'hétérogénéité du groupement des acteurs qui composent l'organisation, la taille du groupe ou encore le capital de connaissances et le capital social des individus susceptibles de participer ou d'être affectés par

l'action des autres. Dans la démarche ostromienne est également mise en avant la notion de « norme sociale », qui va avoir une influence prégnante dans l'efficacité des dispositifs institutionnels.

Les règles en vigueur (III). Ce sont les règles qui permettent aux individus de comprendre comment et quand ceux-ci peuvent entreprendre des actions, ainsi que l'existence de sanctions. Ces règles peuvent être modifiées par des changements de règles collectives ou constitutionnelles (cf. infra). « *Les pouvoirs publics peuvent potentiellement intervenir en amont en donnant un environnement favorable* » (Fontaine, 2016). Il s'agit également des règles établies à un niveau institutionnel supérieur comme dans le cas des règles préexistantes mises en place par le législateur sur un territoire donné. En aval, par la légitimation et reconnaissance des arrangements institutionnels construits par les *commoners* au niveau local (Nyssens et Petrella, 2015). Cela relèverait du niveau supérieur d'organisation, le niveau « meta-institutionnel » (Defalvard et Fontaine, 2017).

Les variables exogènes et de fait les conditions d'émergence de la situation d'action ne sont pas figées. Comme illustré dans la figure 1.3, les « interactions » qui vont avoir lieu entre les acteurs vont conduire à des « résultats » tels que la modification des règles ou le changement de la composition du groupe. Ces résultats vont à leur tour avoir un impact sur les variables exogènes et dans un deuxième temps sur la configuration de la situation d'action. Il faut donc prendre en compte le « taux d'actualisation » de ces variables exogènes qui est dû aux actions des participants. Cela nous invite également à soutenir l'idée que pour pouvoir aller plus loin, il faudra adopter un cadre théorique visant à expliquer le fonctionnement d'une situation d'action et le comportement des acteurs.

## 2.2. La vision d'un individu social

Selon Coriat, dans les travaux d'Ostrom il n'y aurait pas suffisamment de prise en compte de la dimension historique qui étudierait le terreau de développement des organisations et donc les forces en présence (Coriat, 2015). Il est rejoint en cela par Weinstein pour qui il existerait en effet des variables qui influencent les « situations d'action » et ceci afin de faire émerger les conditions favorables pour l'émergence de nouvelles formes d'action collective ayant pour but de créer un commun. Mais selon lui il conviendrait d'étudier de façon plus poussée la question des pouvoirs et des rapports de pouvoirs ; il manquerait l'architecture globale des systèmes sociaux et de production (Weinstein, 2015).

Nous voulions ici souligner un point de divergence entre différents courants de recherche et une vision plus critique des travaux d'Ostrom. Nous l'avons vu, Elinor Ostrom et l'école de Bloomington s'inscrivent dans une tradition de la nouvelle économie institutionnelle (NEI) proche du néo-institutionnalisme. Le prix dit Nobel d'économie de la banque de Suède attribué à la chercheuse en 2009 a nourri ce rapprochement théorique puisqu'elle l'a obtenu conjointement à Oliver Williamson, figure du néo-institutionnalisme. Ces auteurs se situent dans une tradition néoclassique et axent leurs analyses à un niveau micro-institutionnel en lien avec l'individualisme méthodologique. L'institutionnalisme dit historique se distingue en prenant en compte l'étude des cadres macro-économiques et politiques avec une posture critique et hétérodoxe. C'est pour répondre aux enjeux de la deuxième posture que Coriat et Weinstein insistent sur la nécessaire vision d'un individu social.

Mais Chanteau et Labrousse soulignent les distinctions qu'il convient de faire entre la pensée d'Ostrom et le courant néo-institutionnaliste, et un possible rapprochement avec l'institutionnalisme historique (Chanteau et Labrousse, 2013). L'objectif de notre étude n'est pas de trancher sur cette question qui mériterait un long développement, mais de prendre en compte et valoriser la question de la contextualisation présente dans la pensée d'Ostrom. Dans ses travaux, les décisions des individus sont liées à des contingences « internes » (taux d'actualisations, normes sociales et valeurs de l'individu) autant qu'à des contingences externes (information sur les coûts, les bénéfices, et les normes partagées par les autres acteurs) (Ostrom, 2010). Les facteurs externes peuvent aussi se matérialiser en tant que cadre juridique ou administratif. Elle traite donc des conditions favorables à l'émergence des « communs » même si elle ne développe pas de façon très détaillée cet axe dans ses monographies. (Chanteau et Labrousse, 2013). Dans la pensée d'Ostrom il y aurait donc la vision d'un individu « *socialisé, institutionnalisé et situé* ». (Ibid.).

Notre hypothèse ici est que l'analyse de la SCIC ne peut se faire sans une étude du contexte législatif et institutionnel au niveau macro-institutionnel, ni sans l'étude des forces en présence dans un marché donné et de la visée normative du projet. Ceci compte-tenu du principe d'utilité sociale qui la caractérise. Un des questionnements de notre étude sera de voir en quoi il est possible d'identifier ces variables exogènes qui peuvent influencer la création et le fonctionnement de l'organisation à laquelle on s'intéresse.

### **3. Différents niveaux d'analyse**

#### **3.1. Des règles de niveaux opérationnels, collectifs, constitutionnels**

Ostrom et Barsuto adoptent la définition suivante pour les règles : « *Par « règles », nous entendons des compréhensions partagées par les acteurs, ayant trait à des prescriptions effectives, définissant quelles actions ou quels résultats [outcomes\*] sont requis, interdits ou permis, suivant ainsi la définition de John R. Commons (1924) et Vincent Ostrom (1980)* » (Ostrom et Barsuto, 2013). Dans la lignée de Commons, un des fondateurs du courant institutionnaliste et inspirateur du cadre d'analyse IAD, le couple Ostrom définit la notion de « règle » comme des actions institutionnalisées dont les résultats seront catégorisés au sein de cet ensemble institutionnel.

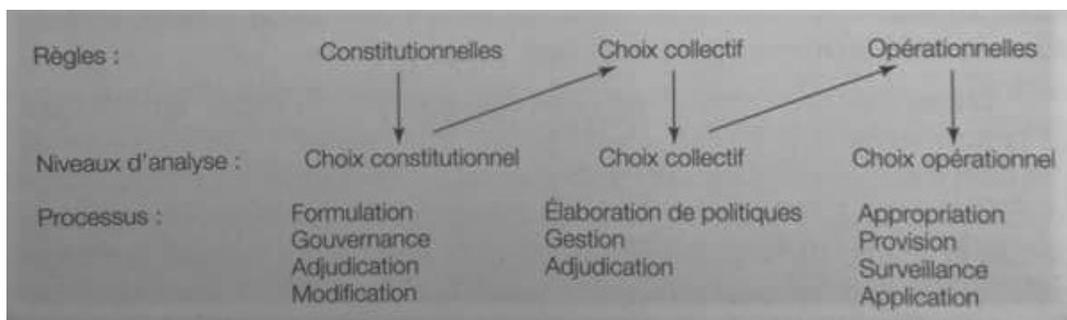
Il existe des niveaux de règles différents pour chaque situation d'action. Les niveaux : « constitutionnels » (I), « collectifs » (II), « opérationnels » (III). Pour chaque niveau, des règles seront mises en place pour élaborer les choix appartenant à cet espace délibératif. A noter que pour chaque niveau de règles les temporalités vont être différentes pour l'élaboration des règles conséquemment aux choix qui seront faits. Dans le cas du niveau opérationnel par exemple, la temporalité sera plus courte car il s'agit de règles qui sont davantage en lien avec les décisions opérationnelles et de terrain. Ostrom nomme règles institutionnelles les règles qui relèvent des niveaux constitutionnels et collectifs.

Au « niveau constitutionnel » (I), l'élaboration des règles de gouvernance va s'inscrire sur un temps longs. C'est également le niveau où les règles seront modifiées. Elles vont définir les procédures pour la

mise en place des règles de choix collectif et avoir de fait un impact sur les choix opérationnels. Ostrom propose de caractériser ce niveau pas les actions suivantes : « Formulation », « Gouvernance », « Adjudication », « Modification » (cf. Figure 1.4).

Les règles qui sont mises en place au « niveau collectif » (II) vont avoir une influence directe sur les règles opérationnelles. Il s'agit de règles qui sont utilisées lors de l'élaboration de politiques. Elles relèvent de : « L'élaboration du politique », « Gestion », « Adjudication » (cf. Figure 1.4).

Au « niveau opérationnel » (III) les règles permettent de déterminer qui est éligible à prendre des décisions dans une arène donnée ; quelles sont les actions permises ou au contraire interdites ; quelles règles d'agrégation ; quelles procédures seront suivies ; quelles informations doivent être fournies ou non ; quels gains seront attribués aux individus en fonction de leur action (Ostrom, 2010). Les règles opérationnelles relèvent d'une connaissance commune. Il y a une interaction directement avec la ressource la plupart du temps. Au niveau de la temporalité, ce sont souvent des règles qui sont prises de façon quotidienne. Il s'agit d'actions de : « Appropriation », « Provision », « Surveillance et « Application » (cf. Figure 1.4).



**Figure 1.4 : « Lien entre les règles et les niveaux d'analyse » (Ostrom, 2010, p. 70)**

Le résultat des interactions à différents niveaux d'analyse sont explicitement connectés les uns aux autres (McGinnis et Ostrom, 2014 – notre traduction). Toutes les règles sont imbriquées les unes aux autres. Certaines règles sont exogènes et préexistent au cadre d'analyse comme nous l'avons vu dans la partie précédente.

Ces « énoncés institutionnels » que sont les règles vont créer des « contraintes et opportunités linguistiques partagées qui prescrivent, permettent ou proposent des actions ou des résultats aux participants d'une situation d'action » (Crawford et Ostrom, 2005, p. 138 – cité par Chanteau et Labrousse). Ces règles vont créer des « positions », des « droits », des « obligations » rattachés à ces énoncés. On peut par là émettre l'hypothèse que ces règles vont créer une structure sociale en distinguant des positions pour chaque type d'acteur dans une situation d'action donnée. C'est la vision et l'usage qu'en font les acteurs qui font l'intérêt de cette démarche, puisque ce sont les actions et résultats qui vont influencer les situations d'action.

Toutes les règles ne sont pas formalisées. Les règles informelles ne sont pas encore institutionnalisées mais peuvent avoir un ancrage fort dans la pratique des acteurs. Elles pourront ensuite

être formalisées lors de l'élaboration des règles collectives et opérationnelles.

### 3.2 . Le polycentrisme

**Encadré 1.3 : Le concept de polycentrisme (Ostrom, Tiebout, et Warren, 1961, pp. 831-32)**

*« Le terme 'polycentrique' caractérise une situation dans laquelle de nombreux centres de prise de décision sont formellement indépendants les uns des autres. Qu'ils fonctionnent réellement de manière indépendante, ou au contraire forment un système interdépendant de relations, est une question empirique qui doit être étudiée pour des cas particuliers. Dans la mesure où elles se prennent mutuellement en compte dans leurs rapports de concurrence, entrent en relation dans divers engagements contractuels et coopératifs ou ont recours à des mécanismes centralisés pour résoudre leurs conflits, les différentes juridictions politiques d'une zone métropolitaine peuvent fonctionner d'une manière cohérente et selon des logiques de comportements d'interaction prévisibles. Dans la mesure où ces traits sont rassemblés, on peut dire qu'elles fonctionnent comme un 'système' ». .*

Elinor Ostrom, s'aidant des travaux de Vincent Ostrom, a mobilisé la notion de polycentrisme pour rendre compte de systèmes complexes au sein d'institutions auto-organisées, et plus particulièrement pour refléter les expériences de terrain nord-américaines. Le polycentrisme pour Ostrom est davantage l'action de l'état et des autorités publiques pour garantir la capacité des acteurs au sein d'institutions auto-organisées, plutôt qu'une participation, une inclusion dans la gouvernance. Selon Nyssens et Petrella, l'objectif de la gouvernance polycentrique serait de sécuriser les accords mis en place par les acteurs locaux (Nyssens et Petrella, 2015).

Nous pouvons émettre l'hypothèse que la gouvernance de la SCIC se fera dans une configuration polycentrique puisqu'elle permet d'inclure des parties prenantes déjà constituées en organisations telles que les collectivités territoriales ou les associations au sein de son sociétariat.

Selon le cadre d'analyse IAD, lorsque l'on envisage les choix opérationnels et institutionnels des acteurs, il convient d'utiliser une conception identique de l'individu. Il appartient ensuite au chercheur de fixer des critères d'évaluation et les théories correspondantes afin d'analyser les résultats (Ostrom, 2010). Dans la partie suivante nous voulons définir les critères d'évaluation qui vont nous permettre de répondre à notre questionnement.

#### *Section IV. Une théorie pour analyser le processus de construction d'un « bien commun »*

Pour Elinor Ostrom, l'analyste doit utiliser une théorie spécifique afin de préciser quelles parties du cadre d'analyse IAD vont être pertinentes pour répondre aux enjeux, aux hypothèses et aux résultats de l'étude menée. Le cadre d'analyse IAD est un langage « meta-théorique » qui trouve sa pertinence à travers l'articulation avec des théories (Ostrom, 2012).

## 1. « Théories des jeux » et étude de la structure de la situation d'action

### 1.1. Une théorie axée sur l'individu

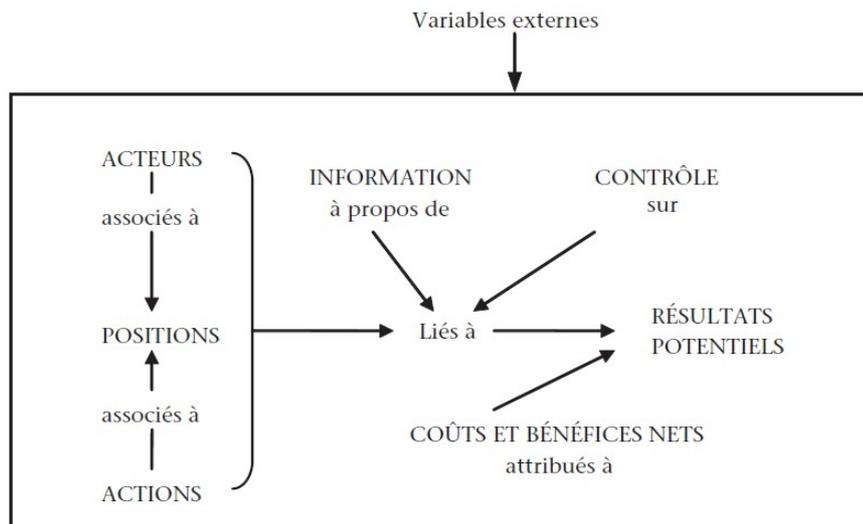
Le cadre systémique IAD que nous avons détaillé porte l'anthropologie d'Ostrom. L'individu ne peut être défini ni par lui-même (il serait alors un système fermé), ni par un état de la nature (ce qui induirait une dotation génétique déterministe). Pour Chanteau et Labrousse il se construit donc par des processus de socialisation, c'est-à-dire des interactions historicisées avec les structures qu'il rencontre, comme le décrit la psychologie sociale de Vygotsky et Piaget ou le concept d'incorporation de Bourdieu (Chanteau et Labrousse, 2013). Mais le point de départ des analyses théoriques issues du cadre IAD n'est pas le cadre supra-social ; pour Ostrom et à l'image de l'économie dite standard, c'est l'individu au sein d'un groupe qui va constituer le point d'attention pour l'étude des actions collectives.

### 1.2. La théorie des jeux

Les changements de règles du jeu se font au sein de la situation d'action par les acteurs, satisfaisant ainsi les principes de l'auto-organisation. On peut étudier cet espace conceptuel et ses particularités ainsi que les changements qui s'opèrent dans cette situation d'action en étudiant les comportements des acteurs à travers la « théorie des jeux » (Polski et Ostrom, 1999 – notre traduction). Dans le langage de la théorie des jeux auquel se réfèrent Ostrom et Baruto pour l'étude des actions individuelles et des interactions, on retrouve sept éléments opératoires piliers de ce schéma théorique (cf. figure 1.5): des « acteurs » (I), qui occupent des « positions » (II), et choisissent des « actions » en fonction des étapes du processus décisionnel (III), en fonction de leur capacité à avoir un pouvoir de « contrôle » sur la décision (IV), et à la lumière des « informations » qu'ils ont en main (V), des « résultats » qui sont envisagés (VI), et des coûts et bénéfices (VII) qui vont être perçus pour ces résultats. Cette situation d'action étant configurée au prisme des variables externes ou exogènes.

En nous appuyant ainsi sur le langage de la théorie des jeux pour créer un système de classification des règles génériques et de leur interprétation, nous rejoignons les théories formelles avec l'hypothèse que toute interaction humaine est composée de ces sept éléments opératoires dans un groupe donné. Cette vision du rôle des acteurs d'une organisation peut nous permettre de compléter le cadre d'analyse IAD pour adopter une vision plus fine des interactions entre les protagonistes et conduire vers l'évaluation des résultats. Cette vision centrée sur les individus ne doit pas occulter l'influence des variables externes sur cet ensemble qui fait système.

Dans notre étude, la définition des critères d'évaluation fait échos à l'interprétation du projet et des règles par les acteurs. La focalisation de l'analyse se fera au niveau individuel car on va chercher à savoir comment les individus vont interpréter, comprendre, influencer les règles.



Source : adapté de E.Ostrom (2005), p. 33.

Figure 1.5 : « Structure interne de la situation d'action » (Issauralde, 2015)

## 2. Un individu à la rationalité limitée

Pour Polski et Ostrom, il existe une seconde approche pour déterminer un enjeu ou un objectif en appliquant le cadre IAD. En spécifiant une activité politico-économique et en adoptant une démarche prospective plutôt qu'introspective à travers le cadre d'analyse. Si nous prenons l'exemple des soins à l'enfant, il s'agira d'étudier les attributs physiques et matériels, et d'investiguer les attributs de la communauté, les règles d'usage, une analyse détaillée de l'arène d'action, les typologies d'interaction, et les résultats. Cette approche est particulièrement adaptée pour des travaux de développement de nouvelles initiatives organisationnelles, ou pour comparer des configurations organisationnelles alternatives. Les analyses pourront être basées sur des études empiriques d'évènements présents et passés (Polski et Ostrom, 1999).

*« Le vocabulaire de l'utilité, de l'intérêt ou des gains est fréquent dans l'œuvre d'Ostrom. Il s'agit en effet pour elle d'une dimension critique des situations d'action, non pas parce qu'il s'agirait de l'unique motivation des individus – ce que suppose l'économie « mainstream » – mais parce que l'efficacité matérielle d'un groupe social constitue tôt ou tard une épreuve pour la pérennité de son organisation, voire de son existence. » (Chanteau, Labrousse, 2013).*

En d'autres termes, il est important de souligner que dans les travaux d'Ostrom basés sur l'utilisation du cadre IAD pour l'étude des organisations, afin d'évaluer la stabilité et l'efficacité des modes d'organisation et leur viabilité, ainsi que leurs évolutions, la vision d'un « *comportement égoïste rationnel* » n'est pas absente (Chanteau et Labrousse, 2013). Il ne s'agirait pas de la vision d'un individu purement désintéressé et motivé pour des motifs purement altruistes.

Cependant, pour Olivier Weinstein,

*« (...) il faut distinguer les situations où prévaut un régime de concurrence ouverte, où dominant les*

comportements « égoïstes rationnels » - et où pour Ostrom les analyses sur l'efficacité du marché sont pertinentes - et les « situations de dilemme social » où il faut supposer que les participants ont des valeurs multiples, et mettent en œuvre des stratégies qui vont depuis celles utilisées par les « égoïstes rationnels » jusqu'à celles utilisées par les acteurs qui donnent une grande valeur à la confiance, la réciprocité, et l'équité (Ostrom 2005, p. 131), ce qui changerait radicalement la situation, et conduirait à des comportements coopératifs. » (Weinstein, 2015).

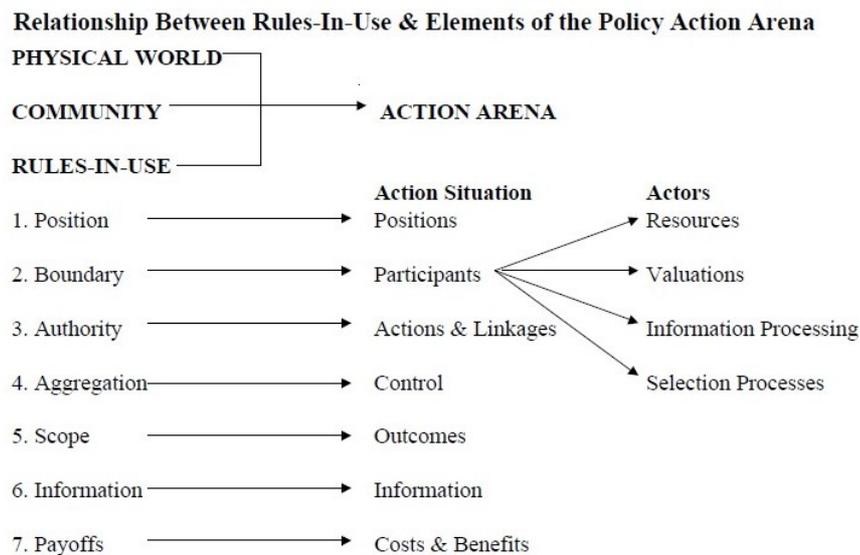
Cette préoccupation d'Ostrom de mettre en avant des comportements basés sur la réciprocité l'inscrit dans une perspective d'analyse comportementale qui la place davantage dans la lignée de la « théorie de la rationalité limitée » (McGinnis, 2011). Ou encore de la « rationalité procédurale » développée par Herbert Simon (Ostrom, 1998). Les individus agissent alors dans l'optique de poursuivre des buts mais le font sous des contraintes de capacités cognitives limitées et de processus d'information incomplète, et souvent sous l'influence de prédispositions culturelles et de croyances (McGinnis, 2011). Cette limitation s'illustre par la complexité quant à prédire les actions des participants puisque ces interactions résulteraient d'un processus d'apprentissage. Des apprentissages pour l'élaboration des règles qui vont avoir lieu tant au niveau individuel que collectif (Weinstein, 2015).

Les organisations étudiées par Ostrom tout comme les SCIC, ne se situent pas sur un marché concurrentiel traditionnel. Les arrangements institutionnels sont le reflet de nouveaux modes partenariaux qui nous invitent à émettre l'hypothèse que les acteurs vont adopter des comportements rationnellement limités puisqu'ils vont agir pour l'intérêt collectif. D'autre part, il nous faudra également prendre en compte la nature des gains qui peuvent adopter d'autres qualités que celles purement économiques.

### **3. Définition des critères d'évaluation**

#### **3.1. Les processus de décision des acteurs**

Les sept éléments de la théorie des jeux nous permettent de comprendre comment les acteurs interagissent dans une situation d'action donnée suivant des règles et des droits d'accès à la ressource, afin de répondre à un conflit sur son appropriation. Selon Polski et Ostrom (cf. figure 1.6), afin d'étudier les processus de décision des acteurs au sein de ces situations d'action, il est possible de distinguer quatre variables : les « ressources disponibles » pour les participants telles que l'accès au capital, au travail, au savoir, à la technologie (*resources*) (I) ; les « préférences » ou les valeurs que les participants mettent derrière leurs actions (*valuations*) (II) ; la « circulation des informations » ou le niveau d'information que les individus possèdent pour prendre leurs décisions (*information processing*) (III) ; et enfin le « processus de sélection » ou critères de sélection qui vont être influencés par les ressources disponibles pour les participants ou variables exogènes (*selection processes*) (IV) (Polski et Ostrom, 1999 – notre traduction).



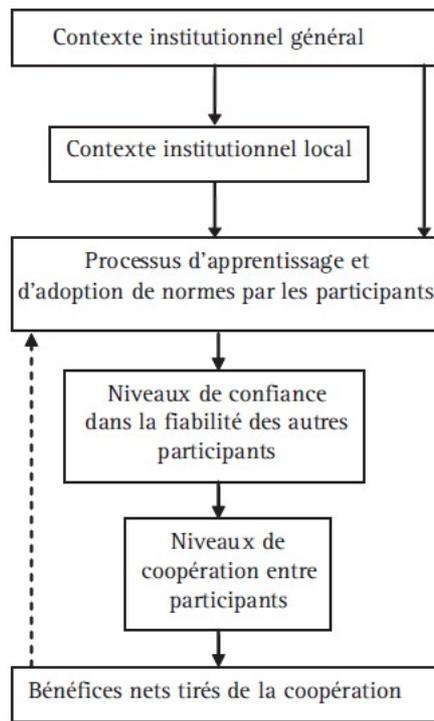
**Figure 1.6 : « Relation entre les règles utilisées, et les éléments de l'arène d'action organisationnelle» (notre traduction – Polski, Ostrom, 1999, figure 2)**

### 3.2. Les modalités d'interaction et l'analyse des résultats

Quittant le point de focalisation sur les acteurs et le processus de décision en lien avec les caractéristiques de leur environnement, un autre niveau d'analyse est celui de l'étude des modalités d'interaction entre les acteurs et le résultat de ces interactions (Polski et Ostrom, 1999). Concernant les modalités d'interaction, il va s'agir d'observer les différents comportements des acteurs dans une certaine arène d'action ainsi que les stratégies mises en œuvre. De façon logique, vient ensuite l'évaluation des résultats de ces interactions. Afin de pouvoir les évaluer il faudra au préalable mettre en place des critères d'évaluation qui permettront de définir l'attente des objectifs du projet collectif et du fonctionnement de l'institution.

### 3.3. Du processus d'apprentissage au bénéfice coopératif

Selon Ostrom « *L'organisation est un processus ; Une organisation d'individus qui constituent une entreprise permanente n'est qu'une forme d'organisation pouvant résulter du processus d'organisation* » (Ostrom, 2010, p.54). Une organisation n'est pas un objet d'étude figé, mais bien l'aboutissement d'une construction collective et amenée à évoluer. En nous basant sur la figure 1.7, nous pouvons préciser les objectifs de notre étude basés sur le comportement des acteurs. Les contextes institutionnels généraux et locaux vont avoir une influence sur le processus d'apprentissage et les normes adoptées par les acteurs ; ce niveau de compréhension commun va avoir une influence sur les niveaux de confiance réciproque puis dans un deuxième temps sur les niveaux de coopération entre ces participants. C'est bien le niveau de coopération puisqu'il diffère d'un comportement égoïste rationnel qui va générer des « bénéfices nets » pour l'institution auto-organisée dans son processus de construction. Ces bénéfices (dans un sens non strictement économiques) vont générer un « taux d'actualisation » dans le processus d'apprentissage et l'adoption des normes par les participants qui auront pris en compte les résultats de cette coopération.



**Figure 1.7 : « Contextes micro-institutionnels et sociaux » (Poteete, Janssen et Ostrom, 2010, p. 227)**

L'étude de cette construction institutionnelle nécessite d'adopter une perspective dynamique et historique. « *C'est dans la durée et non à un instant « t » que l'efficience d'un système apparaît, dans sa capacité à faire face à des chocs et à se transformer face à des évolutions endogènes et exogènes (critères de viabilité à long terme, robustesse et résilience), loin du cadre de l'optimisation et de l'efficience statique de l'analyse néoclassique* » (McCartney, 2004 ; Van Staveren, 2012 – cités par Chanteau et Labrousse, 2013, p. 12).

Nous avons vu que ce sont les actions individuelles vectrices d'interactions qui vont nous permettre d'évaluer les caractéristiques et les évolutions des situations d'action. Tout en prenant en compte les influences externes. Même si nous supposons que les individus restent guidés par des comportements économiques rationnels, nous souhaitons introduire l'hypothèse de la réciprocité comme caractérisant certains de ces échanges. Cette incertitude à évaluer les actions des participants est renforcée par l'aspect dynamique dans la construction de ces institutions ; l'auto-organisation n'est pas un objet d'étude figé mais serait dans notre perspective un processus de construction d'un « bien commun ». Cette démarche, ce processus, peut constituer un critère d'évaluation pour notre étude. Il convient cependant de préciser ce cadre analytique et de le reformuler afin de répondre aux enjeux propres aux SCIC.

### *Section V. Des enjeux propres aux SCIC*

Dans la dernière section de cette première partie, notre objectif est de définir notre cadre d'analyse de façon détaillée et adapté à notre objet d'étude, la SCIC.

### **Encadré 1.3 : Définition juridique de la SCIC (Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001) »**

*«Les sociétés coopératives d'intérêt collectif sont des sociétés anonymes ou des sociétés à responsabilité limitée à capital variable, régies, sous réserve des dispositions de la présente loi, par le code de commerce. Elles ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale.»*

L'objet de cette coopérative particulière comme énoncé dans le texte de loi ci-dessus est la *production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale*. Si nous considérons comme « objet » l'« objectif » de cette organisation, il est alors nécessaire de revenir sur ces deux principes généraux qui vont pourvoir constituer nos critères d'évaluation pour l'étude d'une SCIC.

## **1. Une multitude de types de lien à la coopérative pour répondre à l'intérêt collectif**

### **1.1 De la difficulté de prédire les résultats de l'hétérogénéité**

Nous l'avons vu, contrairement aux SCOP dont le sociétariat est caractérisé par le principe de double-qualité, les SCIC répondent au principe du multisociétariat qui induit une multitude de double-qualités (Koulytchizky, 1998). Cette ouverture à de multiples partie-prenantes et à des membres qui ne sont pas bénéficiaires des activités de la structure sont des règles nécessairement adoptées par des institutions auto-organisées qui souhaiteraient adopter ce statut. Nous pouvons émettre l'hypothèse que l'inclusion de multiples partie-prenantes dans le sociétariat va conduire à des modalités de gouvernance spécifiques afin de répondre à des enjeux particuliers sur la gestion d'une ressource. Nous pouvons également supposer que compte-tenu des liens différents des acteurs au projet, le groupe constitué sera composé d'acteurs divers et aux caractéristiques sans doute hétérogènes.

Sur la question de l'hétérogénéité, dans un article paru en 2001, Varughese et Ostrom soumettent comme hypothèse que suite aux travaux qu'ils ont mené sur la question, on ne peut statuer sur le fait que l'homogénéité d'un groupe garantirait un meilleur fonctionnement pour une organisation ; l'hétérogénéité peut avoir des effets variés sur les topologies de l'action collective et leur efficacité sur le long terme (Varughese et Ostrom, 2001). La variété des mécanismes de règles mis en place et leurs spécificité compte-tenu de cette hétérogénéité reste encore à explorer. Pour toutes les organisations il y a un éloignement, un apprentissage à mettre en place, comme nous l'avons vu dans la partie précédente ; ceci afin de répondre à la nécessité de créer une culture commune. En lien avec la démarche empirique générale ostromienne et d'après leurs recherches il n'est pas possible de mettre en place des idéaux-types pour permettre de prédire si une organisation fonctionnera mieux qu'une autre suivant son niveau d'hétérogénéité. D'autre part l'hétérogénéité du groupe est la condition même de l'existence de la SCIC et incarne implicitement le succès de cette institution. Cette variable reste donc encore à explorer. A ces réflexions on peut rapprocher les travaux de Laurent Gardin sur la notion de « réciprocité multilatérale » qui s'exprime dans des groupes hétérogènes (salariés, usagers, citoyens) mais en les plaçant dans une situation symétrique (Castel, 2015).

## 1.2. L'intérêt collectif de répondre au conflit

« *La société comme système mû par l'instrumentalité et la société comme monde vécu fondé sur des procès d'intercompréhension entre les acteurs qui « recherchent une entente sur une situation d'action, afin de coordonner consensuellement leurs plans d'action et de là même leurs actions* » (Habermas, 1987, p.102 - cité par Eme et Laville, 1999, p. 15). Cette vision de l' « espace public » par Habermas pointe la nécessité de construction de l' « intérêt collectif » comme un processus.

La seule variable inconditionnelle selon Ostrom est le lien à la ressource commune, il s'agirait du facteur clé de survie pour les co-appropriateurs puisque ce lien engendrerait une interdépendance entre les partie-prenantes. Il s'agit des « *stratégies coordonnées afin d'obtenir des bénéfices commun ou réduire les préjudices communs.* » (Ostrom, 2010). En lien avec le caractère systémique de cette démarche d'exploration du réel, les actions des acteurs sont liées par la mise en œuvre de procédures institutionnelles visant à répondre à un conflit. L'intérêt collectif peut se matérialiser par la mise en place de mécanismes de gouvernance démocratiques ou alors en apportant la réponse à des intérêts qui relèvent de la collectivité.

En effet, et c'est ce qui encore une fois caractérise la forme SCIC, les sociétaires d'un collège « citoyen » n'auront pas les mêmes motivations que les bénéficiaires de la coopérative. Et cette multitude de double qualité est une composante obligatoire des statuts de cette forme institutionnelle. Pour reprendre Boltanski et Thévenot, l'intérêt collectif répondrait à un « principe supérieur commun », c'est à dire à une finalité commune plus ou moins large d'un groupe d'individus (Botanski, Thévenot, 1991). Dans le cas des entreprises de l'économie solidaire, les bénéfices collectifs ne seraient pas « *un phénomène induit (une externalité) par l'activité économique, mais une dimension revendiquée par les promoteurs de celle-ci* » (Laville et Nyssens 2001). Le multisociétariat de la SCIC serait donc la forme institutionnelle qui permettrait de répondre à un objet d'intérêt collectif face à un conflit sur une ressource.

## 2. L'utilité sociale comme reflet du respect de l'intérêt collectif

### 2.1. Distinguer « utilité sociale » et « intérêt général »

Dans le cas des SCIC, la dimension de « l'utilité sociale » est présente dans l'objet même de la coopérative. Pour certains chercheurs, il y aurait dès le départ dans l'objet de la création du collectif un enjeu politique, et ce différemment des SCOP au sein desquelles les acteurs sont liés par un principe « simple » de « double qualité » à finalité collective. Nous empruntons à Michel Bauwens, la notion de « coopérative ouverte » (Bauwens, 2015). Cette coopérative aurait pour particularité d'être ouverte vers l'extérieur. Il s'agit d'un modèle de propriété et de gouvernance fondé sur le modèle multipartenarial dont l'objectif est de coproduire du « commun ». Le sociétariat est alors ouvert à des non-bénéficiaires et plus généralement aux individus qui souhaiteraient soutenir le projet. Au-delà de l'intérêt collectif des membres (interne), il y aurait un intérêt collectif externe. Cela rejoint le 7<sup>ème</sup> principe des coopératives de l'Alliance Coopérative Internationale en tant que perspective d'un développement durable pour la communauté<sup>20</sup>.

20 Site internet de l'Alliance Coopérative Internationale : <https://ica.coop/fr/node/10584>.

Le législateur a défini le principe d' « utilité sociale » dans les textes. Dans le décret du 21 février 2002 on peut y lire que « *le préfet tient compte notamment de la contribution que (le projet) apporte à des besoins émergents ou non satisfaits, à l'insertion sociale et professionnelle, au développement de la cohésion sociale, ainsi qu'à l'accessibilité aux biens et aux services* »<sup>21</sup>. Dans la circulaire du 18 avril 2002 que « *le caractère d'utilité sociale d'une institution ne découle pas du secteur dans lequel elle exerce son activité, mais bien des conditions dans lesquelles elle l'exerce* »<sup>22</sup>. A travers ces deux extraits on peut lire la marge d'interprétation laissé par le législateur pour le principe d'utilité sociale. On peut cependant souligner que ce qui fait le lien entre ces définitions est le fait que l'on ne se situe pas dans une logique sectorielle, mais plutôt dans des modalités de gouvernance qui vont être mises en place pour le développement des activités en question.

« *Si les concepts d'utilité sociale et d'intérêt collectif renvoient tous les deux à des sous ensembles géographiques et sociaux, il faut néanmoins les distinguer. En effet, c'est parce que les utilités à satisfaire sont sociales ou locales, et non publiques, que l'intérêt est collectif, et non général* » (Daupleix, 2002). L'utilité sociale est pensée par rapport à un groupe d'acteurs donné et sur un territoire spécifique. L'activité qui va être mise en place par l'organisation et la gestion des ressources associée va permettre de répondre aux besoins de ce groupe. Le collectif qui est alors structuré autour de règles institutionnelles va se constituer autour d'enjeux propres à un territoire au niveau local et non à une échelle nationale. Cette distinction avec l' « intérêt général » est importante. On dépasse alors les cloisonnements traditionnels entre « public-privé » et « intérêt général – intérêt du capital » (Draperi et Margado 2016). Il s'agit bien d'une entreprise privée et non une délégation de services publics.

Il faut également préciser que le principe d'utilité sociale est différent du concept d'externalité positive qui se conforme à un rapport économique marchand. Les différentes parties prenantes définissent ensemble l'intérêt collectif sur une ressource donnée ; on ne parle pas d'externalité positive quand l'intérêt économique se manifeste car c'est intrinsèquement l'objet de la coopérative que cet intérêt soit respecté.

Ce développement nous amène à questionner l'articulation entre intérêts individuels, intérêts collectifs et utilité sociale. Nous situons-nous dans une perspective néo-institutionnaliste ostromienne qui donne pour fondement la somme des intérêts individuels. Ou alors sous un spectre plus normatif par lequel cette organisation répondrait à une visée et un idéal plus large (Defalvard, 2006). Nous émettons l'hypothèse que c'est l'étude du projet et plus particulièrement de la formulation de l'intérêt collectif et de l'utilité sociale visée par la structure étudiée qui va nous permettre de répondre à cette question. La définition de l'utilité sociale étant polysémique, et compte-tenu du lien avec l'intérêt collectif, nous souhaitons voir le principe d'utilité sociale comme les conditions de la prise en compte de ces intérêts et donc les mécanismes de gouvernance démocratiques traduits par des dispositifs institutionnels. Les bénéfices nets issus de la coopération sont le résultat d'une institution d'utilité sociale traduisant l'intérêt collectif. C'est cette démarche

21 Décret n°2002-232 du 21 février 2002 :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000005632302>.

22 Site internet Les Scic : [http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/FAQ/Questions\\_reponses.html](http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/FAQ/Questions_reponses.html)

qui selon nos précédents développements va permettre de créer un « bien commun ».

## 2.2. Un ancrage territorial

*La Scic "est insérée, enracinée, elle a un impact sur un circuit économique et un environnement social identifiables : voilà le territoire d'intervention de la Scic qui inclut donc les notions de filière d'activité, de zone de chalandise, de public cible, ... et c'est dans et sur ce territoire que va porter l'analyse des besoins et des ressources en fonction de laquelle la Scic va proposer et organiser son activité" (Margado, 2002).*

Ce que nous retenons ici c'est que la notion de territoire ne se rapporte pas seulement à la dimension géographique, mais aussi à des territoires économiques comme des bassins de consommation, des ensembles sociologiques qui vont par exemple correspondre à des bassins de population, ou encore des ensembles délimités administrativement telles que les régions ou encore les départements. Il conviendra donc de définir de façon précise le territoire auquel on se rapporte en se basant sur le contenu du discours des acteurs.

## 3. Définition du cadre d'analyse et des critères d'évaluation

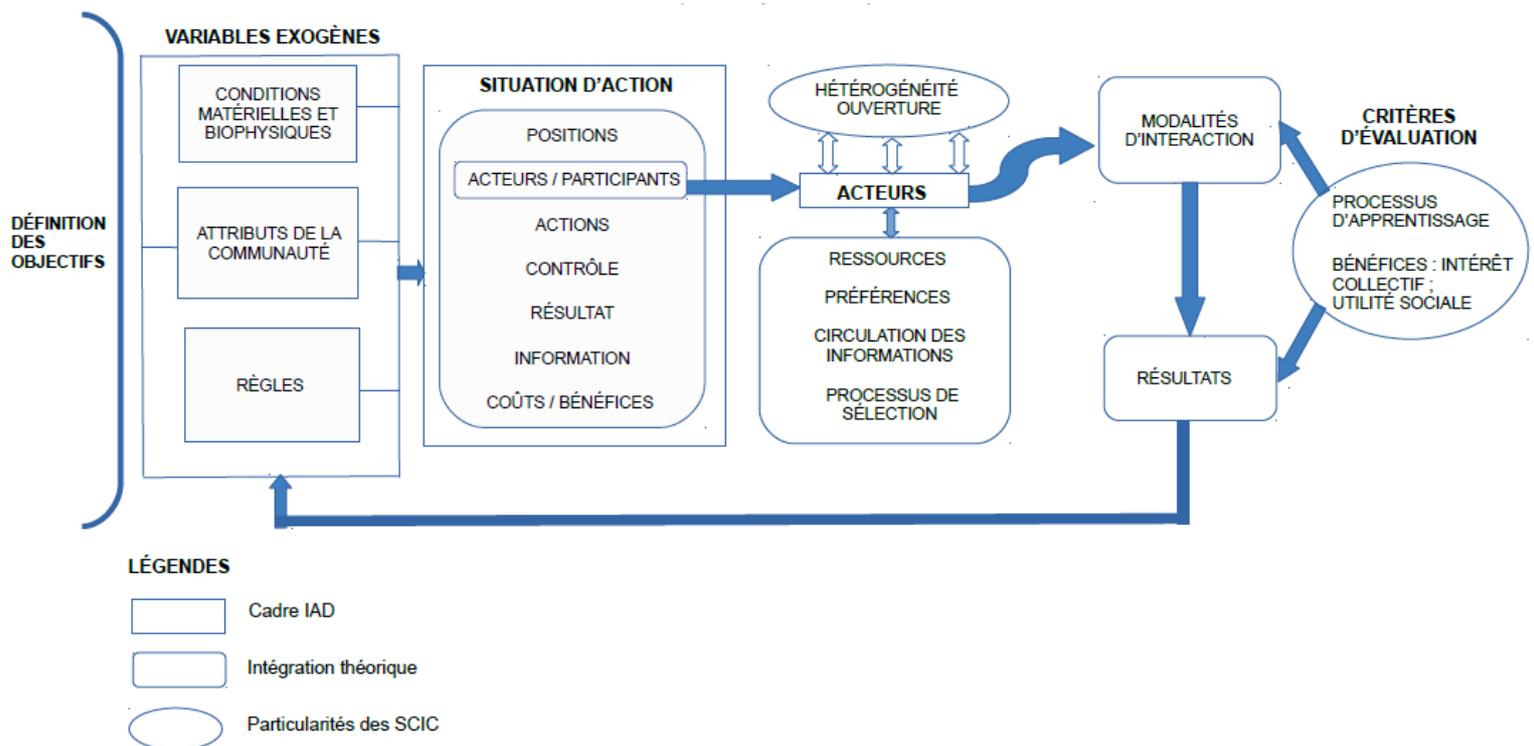


Figure 1.8 : Définition du cadre d'analyse et des critères d'évaluation (Travail personnel).

La figure 1.8 ci-dessus nous permet de modéliser l'articulation du cadre d'analyse IAD développé par Ostrom avec les théories que nous considérons comme pertinentes afin de répondre aux objectifs de notre étude. Ce cadre d'analyse permet de répondre aux enjeux propres aux SCIC en prenant en compte la

particularité du collectif d'acteurs qui la compose et l'ouverture de son sociétariat.

### *Conclusion de la première partie*

La première partie de ce mémoire a été consacrée à la définition du cadre d'analyse permettant l'étude d'une SCIC visant à créer de nouveaux modes de coopération dans le domaine agricole et alimentaire. Le rapprochement entre les théories issues des « communs » et les organisations de l'ESS a occupé de nombreuses études ces dernières années. Nous avons voulu voir en quoi cet angle de recherche peut nous permettre d'adopter un nouveau regard sur les problématiques du secteur et plus particulièrement sur les SCIC.

Après avoir introduit la pensée d'Ostrom et de ses pairs appartenant au courant de l'institutionnalisme méthodologique, nous avons montré qu'au-delà d'une catégorisation des ressources en tant que « communs », c'est la capacité créatrice des acteurs à inventer de nouvelles formes institutionnelles et donc leur auto-organisation qui va permettre de faire le lien avec les organisations de l'économie sociale. Or la SCIC de par sa configuration multipartenariale pose de nouveaux enjeux afin de comprendre comment elle met en place de nouvelles modalités de gouvernance.

Le cadre d'analyse IAD développé par l'école de Bloogminton permet de répondre aux objectifs de notre étude en permettant d'adopter une vision systémique du développement des organisations en prenant notamment en compte les variables exogènes qui influencent la situation d'action de l'institution. En considérant que l'individu est socialement situé. Mais aussi en introduisant le polycentrisme qui permet de situer notre objet d'étude dans un système de relations avec d'autres centres de décision.

Le fonctionnement de l'institution va répondre à un ensemble de règles qui s'échelonnent à plusieurs niveaux. En dépassant une vision figée des institutions en place, c'est le processus de construction qui va permettre de comprendre comment le bénéfice coopératif découle des interactions entre les acteurs. Afin de comprendre ce processus et d'analyser les modalités des interactions, la théorie que nous proposons d'intégrer dans le cadre IAD s'intéresse au comportement des acteurs au sein de la situation d'action. Les résultats de ces interactions vont engendrer des bénéfices nets pour l'institution en favorisant la coopération et en permettant la création d'un « bien commun ».

Les SCIC en tant que coopératives particulières présentent des spécificités qui nous conduisent à adapter le cadre d'analyse. La multitude de double-qualité qui caractérise le collectif d'acteurs, induit de fait une grande hétérogénéité du sociétariat. Cette volontaire ouverture du sociétariat induit des liens entretenus avec la ressource qui pourront être plus ou moins forts. Derrière cette diversité, l'objectif de cette institution est de répondre à un intérêt qui serait collectif de répondre à une problématique commune. L'utilité sociale de l'organisation se matérialise par la prise en compte de ces différents principes collectifs. D'après une perspective institutionnelle, l'intérêt collectif et l'utilité sociale des SCIC conduisent à la création d'un « bien commun ». C'est sous cet angle que nous allons ensuite empiriquement appliquer ce cadre à l'étude d'une SCIC agricole.

## **DEUXIÈME PARTIE : L'importance de l'animation du multisociétariat pour la construction d'un « bien commun »**

Nous avons vu dans la première partie que le cadre d'analyse ostromien et notamment l'*Institutional Analysis and Development Framework* (IAD) permet d'étudier la diversité institutionnelle et les innovations des individus pour la gestion collective de ressources communes. Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) font partie du champ de l'ESS et se distinguent par une gouvernance multipartenaire et une ouverture à de nouvelles typologies de sociétaires pouvant avoir une relation éloignée avec les activités de la coopérative. Nous avons alors pointé la nécessité de revisiter ce cadre afin de cerner ces particularités, et de voir quels sont les éventuels enjeux spécifiques en lien avec le développement d'une forme institutionnelle pour la gestion du « bien commun ». De ces réflexions a été modélisé un cadre d'analyse qui permet de répondre à ces enjeux en mobilisant le cadre IAD articulé avec des théories qui vont permettre de répondre à nos interrogations.

Poursuivant la démarche inductive d'Ostrom, nous allons prendre pour terrain d'étude une SCIC agricole en lien avec notre question de départ sur les conflits liés à la production agricole. Nous verrons alors dans un premier temps comment notre cadre d'analyse s'articule avec le terrain et les différentes données qui en sont issues.

Dans une deuxième section, et conformément à notre grille analytique, nous étudierons les variables exogènes qui ont influencé la situation d'action. Nous verrons que dans le cas de la SCIC Cultiver Nos Demains, la construction institutionnelle ne peut se faire sans adopter une perspective historique de l'organisation soulignant la prégnance de l'influence de ces différentes variables.

Puis nous étudierons plus précisément les enjeux liés à l'hétérogénéité du groupe. Ceci afin de comprendre pourquoi cette composition multiple permet d'apporter une réponse originale au conflit et dans quelle mesure elle engendre des dispositifs institutionnels spécifiques.

La quatrième section sera consacrée à l'articulation de notre cadre avec les théories portant sur les acteurs de la situation d'action, leurs caractéristiques, leurs interactions, les résultats. Il s'agira de voir comment les acteurs se saisissent des différentes règles statutaires, les interprètent et quels sont les coûts et les bénéfices engendrés.

Notre dernier développement sera consacré à situer la SCIC en tant que coopérative particulière permettant la création d'un « bien commun ». Nous étudierons plus précisément les faisceaux de droits et les liens de propriété ainsi que les relations qu'elle entretient au sein d'un système polycentrique.

### *Section I. Application du cadre théorique à l'étude de la SCIC « Cultiver nos demains »*

Dans cette section nous présenterons l'organisation choisie pour notre étude empirique en détaillant son fonctionnement et ses activités, afin d'amorcer une analyse plus fine du contexte et des mécanismes institutionnels. Nous allons identifier les matériaux qui vont nous permettre de procéder à l'application de notre cadre d'analyse. Cette organisation aura été choisie pour ses caractéristiques répondant aux enjeux de notre questionnement de départ sur les nouveaux modes de gouvernance sur la production alimentaire.

## 1. Mode opératoire : retour sur articulation cadre d'analyse et terrain

### 1.1. Précautions méthodologiques

Malgré les rapprochements souhaités en ouverture d'articles de recherche portant sur la Société Coopérative d'Intérêt Collectif en lien avec les théories en lien avec les « communs », le cadre d'analyse IAD a été peu mobilisé pour l'étude des SCIC (Nyssens et Petrella, 2015). La première partie de ce mémoire visait à interroger la pertinence de l'utilisation d'un cadre d'analyse proche des théories portant sur les « communs » pour l'étude de la forme institutionnelle SCIC. De nos questionnements et développements en est ressorti que le schéma conceptuel élaboré par Elinor Ostrom nous permettait de procéder à une analyse détaillée de cette forme institutionnelle ainsi que de l'articuler avec des théories permettant de répondre aux enjeux. Afin de poursuivre cette étude nous adopterons une approche qualitative et empirique sous forme monographique, pour répondre aux enjeux de recherche issus du cadre analytique que nous venons de développer. Cette démarche inductive n'a pas pour visée de faire ressortir un modèle ou un idéal-type mais plutôt de contribuer à l'étude de la diversité institutionnelle par l'étude d'une organisation particulière et d'identifier ses spécificités et les enjeux qui peuvent éventuellement émaner de cette construction.

Notre étude empirique se base sur des données récoltées lors d'une mission de stage s'échelonnant d'octobre 2016 à juin 2017 au sein de la SCIC Cultiver Nos Demains (CND). Notre mission portait sur l'animation du multisociétariat. L'objectif alors était de recueillir les témoignages d'un panel de sociétaires, adopter une démarche comparative en étudiant les fonctionnements d'autres SCIC, ainsi que de mettre en place d'éventuels outils d'animation. Dans cette perspective, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs auprès de seize coopérateurs de la SCIC (cf. présentation des sociétaires interrogés, guide d'entretien et retranscription en annexes B à F + tableau 1.2). Cette expérience nous aura également permis de participer aux différentes instances du collectif et d'avoir ainsi une vision d'ensemble des échanges et des pratiques entre les coopérateurs.

Afin d'articuler le cadre théorique avec les données recueillies sur le terrain, nous avons pour ambition de croiser les données provenant de trois types de matériaux procédant ainsi à une triangulation des données : des documents statutaires tels que les statuts de la coopérative (cf. annexe T) ainsi que les éventuelles règles institutionnalisées par le législateur (I) ; des entretiens menés avec un panel de sociétaires (II) ; et enfin, les compte-rendus des assemblées générales, des conseils de coopérative, des réunions d'équipe (depuis la création de la SCIC), les documents de présentation à visée externe, ainsi que des observations issues de la participation à différentes instances du collectif (III). Afin de compléter les données récoltées pendant la période de stage, nous nous baserons en complément sur des documents antérieurs à cette expérience et mis à disposition par la structure : les statuts, les compte-rendus des assemblées générales 2015 et 2016 qui s'inscrivent temporellement pendant la période de création de la SCIC.

COOPÉRATEUR	ACTIVITÉS	LIEU ACTIVITÉ / RESIDENCE	LIEN A LA SCIC	CATÉGORIE	COLLÈGE	CONSEIL COOPÉRATIVE
1	Maraîchage	<u>Boissy-sous-Saint-Yon</u>	Tuteur, ferme d'accueil	Fermes et structures associées	C	Oui
2	Retraîtée	Paris	Administratrice Réseau AMAP IDF	Partenaires techniques ou économiques	Ajuster les lignes du tableau C	Oui
3	Paysanne-boulangère	<u>Saulx les Chartreux, Toussacq</u>	Entrepreneur à l'essai	Non sociétaire		Oui (représentante couvée)
4	Retraîté	<u>Toussacq</u>	Tuteur, co-gérant	Accompagnateurs Tuteurs	C	Oui
5	Maître de conférence	Paris	Membre Cigales_QF	Partenaires techniques ou économiques	C	Non
6	Maraîcher	Saint-Augustin	Tuteur, ferme d'accueil	Fermes et structures associées	C	Non
7	Employée éducation nationale	Pontault-Combault	Représentante AMAP PDP	Partenaires techniques ou économiques	C	Non
8	Directeur informatique	Fontenay-aux-Roses	Représentante AMAP LF	Partenaires techniques ou économiques	C	Non
9	Maraîcher	<u>Toussacq</u>	Entrepreneur à l'essai	Non sociétaire	N/A	Non
10	Maraîcher	<u>Saulx-les-Chartreux</u>	Tuteur, ferme d'accueil	Partenaires techniques ou économiques	C	Oui
11	Entrepreneur	Nord-Ouest Seine-et-Maine	Citoyen engagé	Citoyens engagés	D	Non
12	Chargée de mission	Montreuil	Salariée	Salariés	A	Oui
13	Administratrice	Montreuil	Salariée	Salariés	A	Oui
14	Bibliothécaire	Paris	Citoyenne engagée	Citoyens engagés	D	Non
15	Employée collectivité territoriale	Athis-Mons	Citoyenne engagée	Citoyens engagés	D	Non
16	Chargé de mission	Montreuil	Salarié, co-gérant	Salariés	A	Non

**Tableau 2.1 : Tableau récapitulatif des caractéristiques des coopérateurs interrogés (Travail personnel)**

Comme nous le verrons plus en détails par la suite, les entretiens vont occuper une place centrale pour l'intégration théorique dans notre cadre d'analyse et dans l'évaluation des résultats. Le panel étudié a pour visée de représenter l'ensemble des catégories de coopérateurs. Parmi les personnes interrogées, on compte des sociétaires mais aussi des non-sociétaires tels que des entrepreneurs à l'essai au sein de la couveuse. L'objectif annoncé de ces entretiens a consisté à recueillir leur vision et intégration du projet, leur évaluation de la gouvernance, des instances coopératives, les ambitions de participation du coopérateur et l'état des lieux, ainsi que les attentes éventuelles sur l'animation (cf. guide d'entretien en annexe C). Pour des raisons de confidentialité le nom de la SCIC étudiée ainsi que ceux des coopérateurs ont été modifiés et anonymisés. Nous appelons les interviewés des « coopérateurs » puisque nous nous sommes entretenu avec des sociétaires mais aussi des non-sociétaires. A noter que dans ce mémoire nous utiliserons pour référence aux interviewés, indistinctement la désignation de « coopérateur » pour les hommes ainsi que pour les femmes.

## 1.2. Modalités d'articulation entre terrain et cadre d'analyse

La situation d'action « principale » que nous décidons de délimiter est celle de la SCIC Cultiver Nos Demains en tant qu'institution auto-organisée. Ce cadre d'action principal est lui-même composé de situations d'action « secondaires » qui sont par exemple les sites de l'archipel de la coopérative (nous reviendrons sur la configuration de la SCIC en détails plus bas), ou alors lié à des situations d'action de coopération avec de partenaires rejoignant un fonctionnement polycentrique (cf. supra). Dans chaque situation d'action l'on retrouve les niveaux constitutionnels, collectifs et opérationnels de règles et de choix. Pour des raisons de faisabilité et d'accès aux matériaux nous délimiterons notre terrain à l'étude de cette situation d'action principale qui nous permettra d'articuler les trois types de données empiriques précédemment identifiées. L'étude des niveaux constitutionnels, collectifs et opérationnels trouveront leur articulation avec le terrain et ce pour les différentes composantes et variables du cadre d'analyse que nous

avons défini dans la première partie de cette étude (cf. figure 1.8). Cette délimitation de la situation d'action à l'échelle de l'institution auto-organisée nous permettra par ailleurs d'avoir une vue d'ensemble sur les positions des acteurs qui la composent. Cette exhaustivité dans le panorama des acteurs est essentielle puisque nous voulons ici voir en quoi le multisociétariat est une caractéristique fondamentale dans la construction d'un « bien commun ». Les entretiens constitueront une ressource essentielle pour comprendre les interactions qui vont s'opérer ainsi que les coûts, avantages qui vont être associés à ces processus de construction. Il s'agira de notre base de critère d'évaluation de la coopération entre les acteurs pour la construction du « bien commun ».

Alors que les règles constitutionnelles, collectives et opérationnelles seront observables au sein des différents types de matériaux, les règles informelles auront été lisibles grâce à l'observation participante qui fût la nôtre. En effet ces règles non écrites et non formalisées, ne sont observables que dans les participations des acteurs dans différentes situations d'actions. Elles dépendent davantage du niveau opérationnel qui va relever des activités quotidiennes et techniques. Après avoir éprouvé ces actions et évaluer les résultats, les participants vont potentiellement décider de les inclure ou de modifier les règles existantes. Les règles informelles ont une influence sur les règles opérationnelles en vigueur (Ostrom, 2010).

De façon générale, notre développement suivra le cadre d'analyse qui a été défini en conclusion de la première partie. Les différents matériaux nous permettront de répondre à notre objectif et problématique d'étude en suivant les différentes étapes d'identification des variables propres au cadre IAD, et à la prise en compte des résultats des interactions suite à l'intégration théorique. Avant de rentrer dans cette phase, nous allons maintenant présenter les activités de la SCIC Cultiver nos demains.

## 2. Présentation des activités de la SCIC

### **Encadré 2.1 : Présentation de l'objet de la coopérative (Extrait du site internet de la SCIC)**

*«(CND) est une coopérative d'activités agricoles et rurales qui réunit des paysans, des artisans, des porteurs de projet, des consommateurs, des collectivités et diverses autres catégories d'associés autour d'un projet de coopération économique et sociale. Par la construction pas à pas d'une entreprise partagée activant des solidarités sociales et professionnelles, ses coopératrices et coopérateurs entendent encourager et faciliter l'accès aux métiers liés à la production agricole et développer autour de l'alimentation – bien commun de l'humanité – des relations économiques fondées sur la confiance et l'échange équitable plutôt que sur la défiance et la prédation».*

#### 2.1. Une couveuse et une CAE pour le développement d'activités agricoles et rurales

Nous avons décidé de choisir comme objet d'étude la SCIC Cultiver Nos Demains car elle souhaite développer une nouvelle forme de gouvernance multipartenariale dans le champ de l'agriculture et de l'alimentation. Nous souhaitons ici retracer ses différentes activités et fonctions en nous basant sur les documents à vocation de communication auprès du public cible, des partenaires et institutionnels

(plaquettes, dossiers de présentation pour des demandes de financement...).

En associant les différentes parties prenantes du circuit de la production agricole comme énoncé ci-dessus, elle est caractéristique d'une nouvelle forme institutionnelle qui associe des acteurs aux rapports divers à l'objet de l'organisation ; comme nous pouvons le lire dans la présentation, il s'agit d'activer des solidarités sociales autant que professionnelles. Ce rapprochement entre « société » et « métier » est ce aussi pourquoi on parle d'alimentation comme « bien commun » de l'humanité et non spécifiquement d'agriculture. Nous faisons l'hypothèse que ce choix est dû à l'inclusion des consommateurs dans la gouvernance et dans les processus de décision sur la production et donc l'implication de toutes les parties prenantes dans la chaîne alimentaire. Si nous nous rapportons aux théories sur les « communs », il est intéressant de souligner que c'est plutôt l' « agriculture » que l'on va désigner comme ressource, plutôt que l' « alimentation ». Hess considère que l'agriculture fait parti des « nouveaux communs » (Hess, 2008). Le projet auquel nous nous intéressons ici présente d'entrée cette originalité de dépasser la gestion d'une ressource par un collectif d'acteurs exploitant directement cette ressource.

La SCIC adapte au secteur agricole le principe des couveuses d'activités initiées il y a une quinzaine d'années dans le champ de l'ESS qui permet de tester un projet de création d'entreprise en grandeur réelle avant l'installation. La vocation principale de cette organisation est l'accompagnement de porteurs de projet d'installation en « *agriculture biologique, paysanne et solidaire* » (extraits du site internet de la SCIC). Cet accompagnement se fait via un portage administratif, juridique et fiscal d'Entrepreneurs à l'Essai (EAE) au sein d'une couveuse (moyennant rétribution à la coopérative d'une moyenne de 10%). Ils seront alors liés à la structure par l'intermédiaire d'un contrat CAPE qui leur permettra de créer une entreprise individuelle<sup>23</sup>. La formation du futur paysan<sup>24</sup> s'effectuera auprès d'un « accompagnateur » ou « tuteur » (au nombre de 17 fin 2016) ; ce « compagnonnage » pourra avoir lieu en « immersion » c'est à dire en partageant la même parcelle que l'accueillant ; ou alors en autonomie c'est à dire en cultivant une terre adjacente. Ce soutien au développement de l'activité peut être accompagné par une mise à disposition de moyens de production tels que du foncier (terres agricoles), du matériel agricole, répondant ainsi au principe de la pépinière d'entreprise. Les productions de l'EAE (et du tuteur) seront commercialisées dans la quasi intégralité des cas par l'intermédiaire d'un contrat AMAP garantissant un revenu à l'année pour les paysans<sup>25</sup>. C'est la coopérative qui jouera alors le rôle d'intermédiaire pour la contractualisation et le paiement de ces prestations, ainsi que l'accompagnement du porteur de projet sur les aspects entrepreneuriaux et de construction de la future activité agricole (recherche de foncier, mise en réseau, construction du budget prévisionnel...). La SCIC exerce également des activités de formation en organisant et en animant des formations à destination des paysans et des porteurs de projet. A l'issue du test d'activité qui peut durer entre un et trois ans, les EAE auront le choix de devenir Entrepreneurs-Salariés-Associés (ESA) au sein d'une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE)<sup>26</sup> ou alors de quitter la structure. A l'heure où nous rédigeons cette

23 Le Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE) permet de bénéficier d'un accompagnement juridique, administratif et/ou financier pour les personnes souhaitant créer ou reprendre une entreprise. Pour une durée de 12 mois, renouvelable 2 fois.

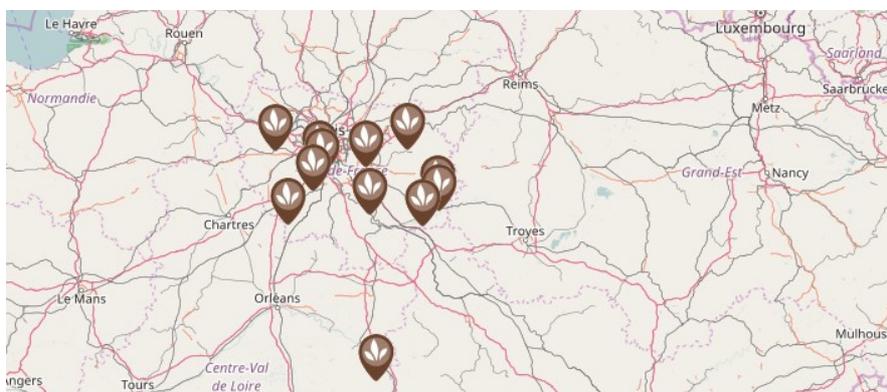
24 Nous utiliserons le terme « paysan » et non « agriculteur » conformément à la terminologie adoptée par la SCIC.

25 « *Un partenariat s'établit entre un groupe de consommateurs et un agriculteur de proximité. Il se formalise par un contrat dans lequel chaque consommateur achète en début de saison une part de la production (légumes, viande, fromage, œufs...) qui lui est livrée périodiquement à un coût constant. Le producteur s'engage à fournir des produits de qualité dans le respect de la charte des AMAP.* » - source : <http://miramap.org>.

26 Une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) est coopérative qui « assure l'ensemble des obligations légales,

étude la coopérative ne compte pas encore d'ESA. De ce fait, et compte-tenu de notre problématique, nous n'aborderons pas les enjeux liés à la CAE en tant que fonction de la SCIC. Cependant, nous situons la catégorie des « entrepreneur-salariés » lors de l'étude plus précise de la composition du sociétariat.

Une des particularités de la SCIC CND est que le déploiement des sites de test pour les EAE se fait selon une configuration en archipel. L'utilisation de cette terminologie n'est pas anodine. En effet, étymologiquement parlant, un archipel est constitué de plusieurs îlots qui ont pour point commun leur origine géologique. Cette analogie rend compte de la configuration organisationnelle de la coopérative qui développe ses activités sur plusieurs sites pour l'hébergement des entrepreneurs à l'essai. Les règles et la gouvernance restent cependant liées à un seul niveau institutionnel. Ces différents sites ne sont pas pourvus de modes de gestion autonomes vis à vis de la SCIC ; il ne s'agit pas là d'une fédération. Les différents espaces de test sont des fermes partenaires qui composent le sociétariat de la SCIC comme nous le verrons par la suite. Ceci n'exclut pas que des actions et des choix de niveau opérationnel pourront avoir lieu au niveau de ces entités. La situation d'action étudiée sera délimitée à la SCIC dans cette étude. Fin 2016, CND comptait douze sites de test dont onze en région Île-de-France (IDF) et un site en Centre-Val de Loire. Trois départements d'IDF sont alors concernés : Essonne, Seine et Marne et Yvelines. La distance séparant le site le plus au Nord de celui situé le plus au Sud s'élève alors à 210km environ ; alors que d'Ouest en Est le territoire s'échelonne sur une distance de 210 km environ. Le siège social de la coopérative est localisé à Toussacq (Seine et Marne), premier site de test en 2009.



**Figure 2.1 : Carte des sites de la SCIC « Cultiver nos demains » (Extrait du site du RENETA<sup>27</sup>)**

Le nombre de personnes en test est alors de vingt-cinq personnes fin 2016. Depuis la création de la structure, sur les quinze personnes qui sont passées par la couveuse, quatorze ont pérennisé leur activité et se sont installées. Les activités testées sont principalement le maraîchage mais incluent également de l'élevage ovin et caprin, de l'arboriculture, volailles, transformation de pain et des grandes cultures.

## 2.2. Grands principes de fonctionnement de l'institution

*réglementaires et contractuelles inhérentes à l'exercice de l'activité économique de chaque entrepreneur salarié avec lequel elle conclut le contrat d'entrepreneur salarié »* – Source : Décret n° 2015-1363 du 27 octobre 2015 relatif aux coopératives d'activité et d'emploi et aux entrepreneurs salariés.

<sup>27</sup> Site internet du RENETA : <https://reneta.fr/>.

Cultiver Nos Demains est une SCIC sous forme SARL (Société à Responsabilité Limitée) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Ce statut, le plus répandu pour les entreprises françaises, implique des conséquences sur l'organisation de la gouvernance. Le nombre d'associés sera compris entre un et cent. L'administration est assurée par un ou plusieurs gérants. Les statuts spécifiant les règles propres au fonctionnement coopératifs complètent ces premiers éléments.

Au sein de CND, une équipe salariée est en charge de la gestion des activités de la structure et du volet opérationnel et technique. Fin 2016, elle compte trois personnes en CDI : une personne en charge de l'accompagnement des EAE ; une personne en charge de la comptabilité et du suivi administratif et financier ; une personne en charge de la coordination, de l'accompagnement, du développement et des formations. La personne en charge de la coordination depuis la création est également un des deux co-gérants ; l'autre co-gérant étant un des membres du sociétariat (agriculteur retraité et tuteur). Nous reviendrons plus longuement sur l'organisation de la gouvernance dans la suite de ce mémoire.

Ce panorama des activités de la coopérative et des grands principes de fonctionnement de son organisation nous permettent de nous approprier la teneur du projet de CND, et de poursuivre avec une analyse plus poussée de l'institution suivant les variables précédemment identifiées.

## *Section II. Des variables exogènes favorisant la construction et la pérennité de l'institution*

Dans une perspective ostromienne et conformément à notre cadre d'analyse, l'étude d'une institution auto-organisée ne peut se faire sans l'étude des variables qui ont influencé la naissance du projet et continuent d'influencer la situation. La nécessité de prendre en compte aussi bien les facteurs historiques que les taux d'actualisation nous invite à adopter une vision dynamique et de constater les évolutions. Ces ensembles de variables vont intrinsèquement avoir un impact sur le succès et la pérennité d'une organisation. Nous avons vu que le cadre d'analyse IAD invite à interroger les caractéristiques de la situation d'action dans une perspective systémique (cf. supra). Ostrom considère que les acteurs sont des individus sociaux et il apparaît alors nécessaire de les resituer dans leur environnement. Le premier ensemble de ce système conceptuel d'analyse sera celui de l'influence des variables exogènes sur la situation d'action qui est lui-même composé de trois ensembles : les conditions matérielles et biophysiques (I) ; les caractéristiques de la communauté (II), puis les règles exogènes (III).

Concernant les conditions matérielles et biophysiques (I), il nous est nécessaire d'adopter une perspective historique et de revenir sur le contexte de création de la coopérative et d'identifier les ressources qui étaient alors disponibles lors de la période de création du projet ; ainsi que les ressources qui servent toujours à alimenter le projet et qui favorisent potentiellement sa maturation et sa pérennité. Le second volet des variables consiste à comprendre en quoi les attributs de la communauté, son histoire, sa taille, les normes qui sont partagées par les acteurs, peuvent influencer cette situation d'action (II) ; nous souhaitons souligner ici qu'il faut considérer que cette configuration ne sera valide qu'à un instant « t » ; le taux d'actualisation lié aux interactions entre les acteurs ayant pour conséquence de changer les attributs de ce

groupe. Enfin, la prise en compte de l'influence des règles exogènes (III) dans la construction de l'institution et de son système de règles, nous mènera à questionner le rôle du cadre législatif français dans l'arène de construction institutionnelle par les acteurs, notamment au niveau de la construction des statuts.

## 1. Des ressources permettant l'incubation et la maturation du projet

### 1.1. Un ensemble de variables exogènes prêtant à interprétation

Notre premier axe d'analyse au sein de l'ensemble des variables exogènes identifiées par Ostrom est celui des « conditions matérielles et biophysiques ». La définition de ces ressources favorisant la construction de l'institution est propice à des interprétations assez larges si l'on suit les travaux de l'école de Bloomington. En effet, Ostrom considère qu'au-delà des conditions biophysiques, les variables davantage matérielles peuvent inclure des « *facteurs de production tels que le capital, la main d'œuvre, la technologie, mais aussi le financement, le stockage et les canaux de distribution* » (Polski et Ostrom, 1999 – notre traduction<sup>28</sup>). Dans des travaux plus tardifs, Ostrom fait référence aux « *ressources communes, biens privés, biens publics et biens de péage* » élargissant alors les possibles d'interprétation (Ostrom, 2012). Nous faisons l'hypothèse que la nature et la qualité de ces conditions vont être par ailleurs dépendantes des institutions et des ressources qu'ils gouvernent collectivement. Dans le cas de la SCIC Cultiver nos demains, nous allons nous attacher à identifier les différents éléments qui auront pu être considérés comme ressources en tant qu'appuis extérieurs pour la faisabilité et la bonne conduite de la construction institutionnelle.

### 1.2. Un cadre associatif préexistant à la SCIC

La SCIC CND n'est pas une institution qui a été créée *ex-nihilo* ; elle est née de la transition d'une association de loi 1901 vers une coopérative. Nous faisons ici l'hypothèse que cette préfiguration a permis de poser les bases de la nouvelle organisation, d'éprouver certains mécanismes de gouvernance et de procéder aux modifications nécessaires ainsi que de poser les bases pour la construction des règles institutionnelles propres à la SCIC.

En juin 2009 l'association CND est créée. Le projet est « *Né du mouvement des Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP)* » d'Île-de-France (extrait du préambule des statuts de la SCIC). Ce mouvement est lui-même relativement récent et se structure en réseau dans la région IDF à partir de 2004. Suite à une étude de faisabilité sur la création d'une « ferme couveuse » au sein du réseau menée par un stagiaire en 2008, un premier salarié est embauché pour concrétiser le projet. La couveuse s'émancipe juridiquement du réseau AMAP IDF en 2009 pour adopter une entité juridique propre sous statut associatif de loi 1901 (cf. statuts de la SCIC en annexe T). Elle héberge vingt-six entrepreneurs à l'essai entre 2009 et 2015. Il est d'ores et déjà intéressant de noter que l'association qui a pour objet de soutenir des initiatives dans le secteur agricole, naît de l'impulsion des consommateurs et non dans une corporation de métier.

28 Citation en langue originale : « *production inputs like capital, labor, and technology, as well as sources of finance, storage, and distribution channels.* ».

### 1.3. Des ressources financières, matérielles et partenariales pour permettre la maturation du projet

La création de cette couveuse est impulsée grâce au soutien de la région IDF et des dispositifs spécifiques « Expérimentation ESS » et « Prix CréaRiF » de la région IDF<sup>29</sup>. Ces deux programmes de soutien financier à la création de projets sont liés au secteur de l'Économie Sociale et Solidaire et non au secteur agricole à proprement parlé. Ces apports de la région témoignent et préfigurent de partenariats qui vont se mettre en place entre la coopérative et les collectivités territoriales, et soulignent déjà l'inscription territoriale des activités de la couveuse. On peut alors émettre l'hypothèse que les problématiques rencontrées par les acteurs sont liées à cet environnement et à cet espace géographique donné. Dans le préambule des statuts de la SCIC on peut lire que le « *plan pour le développement de l'agriculture biologique en Île-de-France pour la période 2009-2013 fait du développement du dispositif de couveuse une mesure spécifique et inscrit le projet dans le paysage francilien de l'installation* » (cf. annexe T). En 2013, des terres appartenant au Conseil Régional et situées à Saulx-les-Chartreux (Essonnes) sont attribuées à CND par la SAFER. Dès le départ, l'association bénéficie donc du support financier et matériel des collectivités pour le développement de ses activités. Les départements fournissent quant à eux des aides pour les investissements et l'équipement des nouveaux sites de l'archipel. Cette mise à disposition de terres et de matériel est également portée par les tuteurs et fermes d'accueil, partenaires qui permettent le développement de l'archipel en formant les entrepreneurs à l'essai sur leurs terres. Nous ne dresserons pas ici le panorama complet des typologies de soutien qui ont été reçu au niveau matériel et financier, mais nous souhaitons souligner l'importance de ces ressources matérielles pour la mise en œuvre et le démarrage des activités.

CND s'inscrit également dans un réseau de partenaires notamment au sein du réseau « Abiosol » (pôle d'accompagnement de projets biologiques solidaires en IDF)<sup>30</sup> qui fédère également Terres de Liens et le Groupement des Agriculteurs Biologiques d'Île-de-France (GAB IDF)<sup>31</sup>. Nous pouvons faire l'hypothèse que cette inscription dans un réseau d'acteurs partageant des réflexions autour des mêmes thématiques et problématiques sur la production agricole, permet de mettre en commun un capital de connaissances techniques, d'expérimentations et de compétences ainsi que de constituer un réseau d'acteurs qui sera éventuellement un interlocuteur plus intelligible par les collectivités. Ces réflexions et ces activités communes peuvent donc constituer une ressource pour le développement du projet. Nous verrons dans la suite de cette étude qu'après la phase d'amorçage, l'institution va s'intégrer à des niveaux de gouvernance polycentrique pour le développement et la pérennisation du projet.

### 1.4. Un travail de préparation pour la transition en coopérative

*« Inscrite dans les statuts de l'association dès 2009 par quelques administrateurs visionnaires, la transformation en SCIC (...) est le fruit d'une longue maturation s'étirant sur plusieurs années et ponctuée de différents temps forts et de rencontres stimulantes mais aussi de moments de doutes et de reports*

29 Dispositifs permettant de récompenser des initiatives innovantes dans le secteur de l'ESS : <http://www.atelier-idf.org/centre-ressources-ess/crearif/>.

30 Présentation du Pôle Abiosol sur le site de Terre de Liens : <http://www.terredeliens-iledefrance.org/le-pole-abiosol/>.

31 Site internet du GAB IDF : <https://www.bioiledefrance.fr/>.

*d'échéance devant la constatation de l'ampleur du vide législatif, de la complexité économique et technique et des obstacles juridiques auxquels aura à faire face un tel projet de coopération de production en agriculture ». (Extrait du rapport d'activité 2015 de la SCIC).*

La volonté de créer une SCIC était déjà exprimée dans les statuts de l'association ; association qui jouait pour ainsi dire le rôle d'incubateur. Cette volonté initiale est rappelée dans le rapport d'activité 2015 comme nous pouvons le lire dans l'extrait ci-dessus. Les acteurs expriment également les difficultés qui sont propres au domaine de l'agriculture et justifie ainsi ce temps de maturation.

CND a également bénéficié d'appuis extérieurs pour mettre en œuvre la transition. En mobilisant des acteurs ayant déjà éprouvé certaines problématiques rencontrées pour la transition en coopérative et en s'inspirant éventuellement des règles qui ont alors été mises en place pour se faire. Cette implication de partenaires est particulièrement notable à travers le DLA<sup>32</sup> réalisé par un intervenant entrepreneur salarié d'une CAE bénéficiant d'une longue expérience de terrain et d'une reconnaissance par ses pairs. L'URSCOP<sup>33</sup> accompagne également la transition en mettant à disposition des outils pour évaluer la pertinence du projet de passage en SCIC, ainsi qu'en informant sur les cadres institutionnels déjà existants comme nous le verrons plus loin. CND a également participé à des groupes de travail sur la problématique coopérative dans le domaine agricole avec des partenaires ayant une affinité davantage sectorielle.

Dans le rapport d'activité 2015 on peut lire qu'un fonctionnement collégial a été pensé pour préfigurer la transformation progressive vers la SCIC :

*« Ce fonctionnement particulièrement adapté à la gouvernance requise par notre projet préfigure celui souhaité dans le cadre de la transformation en SCIC. Son expérimentation pendant plusieurs années aura permis une acculturation progressive des membres et une transition en douceur vers le nouveau statut. A noter que, comme les années précédentes, l'ensemble des membres de l'association et les bénéficiaires (EaE) ont été conviés en 2015 aux différentes réunions du conseil. » (Extrait du rapport d'activité 2015).*

L'association se dote ainsi en 2013 d'une gouvernance en collèges pour la représentation de ses adhérents permettant ainsi de préparer la transition en SCIC. Les adhérents étaient alors regroupés dans quatre collèges distincts : les « tuteurs », les « groupes en AMAP et partenaires », les « paysans », les « citoyens engagés ». Chaque collège désignait alors un représentant qui permettait la représentation au Conseil d'Administration (CA) et donc une représentation dépendant du lien à la coopérative. Au CA était également représenté un « référent salarié » et un « représentant EAE » aux côtés du bureau. Mais il est important de noter que cette représentation avait alors une visée seulement consultative différant ainsi des règles institutionnelles qui seront mises en place pour la SCIC.

32 Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) permet aux structures d'utilité sociale employeuses (associations, structures d'insertion par l'activité économique, coopérative à finalité sociale) de bénéficier d'accompagnements dans leurs démarches de création, de consolidation et de développement de l'emploi. C'est un dispositif public présent sur tout le territoire – Source : <http://www.info-dla.fr/>.

33 « Union Régional des SCOP » – Antenne régionale de la CG SCOP – Site internet IDF: <https://www.les-scop-idf.coop/>.

La transition en SCIC est entérinée par la convocation d'une Assemblée Générale (AG) Extraordinaire le 20 décembre 2015 visant à faire entrée en vigueur le nouveau statut le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Un des points de l'ordre du jour de cette assemblée étant le changement de statuts :

*« L'année 2015 aura malgré tout été celle de la concrétisation de ce projet d'évolution statutaire qui dépasse largement la « simple » question juridique puisque c'est bien le projet des (CND) dans son ensemble qui évolue en passant d'une fonction de couveuse d'activité – outil d'appui à la création d'activité – au statut de coopérative d'activité et d'entrepreneurs – véritable entreprise partagée. Le statut coopératif retenu (SCIC-SARL) n'est ainsi pas une fin en soi »* (Extrait du rapport d'activité 2015).

Avec la transition il y a donc la volonté de confirmer le projet coopératif de CND et sa vocation entrepreneuriale et marchande. Si l'on compare les statuts de la SCIC avec ceux de l'association, on peut lire dans l'objet de la SCIC une description plus précise et technique des activités alors que dans le cas de l'association il s'agit davantage de mettre en avant un outil d'accompagnement (cf. tableau 2.2). On relève également la volonté d'élargir à des activités agricoles ayant pour vocation de s'inscrire de façon pérenne dans la SCIC et plus particulièrement dans la CAE. L'autonomie financière de la structure, la rentabilité sont également des objectifs accompagnant la transition. En complétant notre analyse avec plusieurs documents de présentation, on peut également lire que la SCIC permet d'inclure plus de partenaires en augmentant par conséquent leur investissement économique grâce à l'achat de parts sociales.

Association	SCIC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer au redéploiement, sur le territoire francilien, d'une agriculture de proximité et de qualité, pourvoyeuse d'emplois et de liens sociaux, via la mise en place de dynamiques pour la création d'emplois et l'installation agri-rurales ; cela, en partenariat avec la profession agricole et tous les acteurs économiques et sociaux concernés.</li> <li>• Permettre aux créateurs d'activités agri-rurales de tester leurs projets, d'un point de vue pratique et économique, et faciliter ainsi leur installation.</li> <li>• Produire et commercialiser les productions agricoles réalisées dans le cadre de la structure.</li> <li>• Se constituer en centre de ressources, d'expérimentations et de formation continue en matière d'agro-biologie, de circuits courts et des thématiques associées.</li> <li>• Intervenir sur demande auprès de particuliers ou d'organismes qui solliciteraient son expertise sur les champs pour lesquels elle dispose d'une expérience/expertise.</li> <li>• Agir en faveur de l'éveil des vocations agricoles et rurales, pour la promotion d'un milieu rural vivant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'appui à la création et au développement d'activités économiques par des entrepreneur(e)s personnes physiques</li> <li>• La production agricole au sens de l'article L 311-1 du code rural</li> <li>• La transformation et la commercialisation de produits agricoles de façon sédentaire ou ambulante</li> <li>• L'utilisation en commun de matériel agricole, la récupération, transformation, rénovation et mise à disposition (location ou vente) de matériel agricole</li> <li>• La formation, et en particulier la formation professionnelle agricole et l'encadrement de stagiaires en situation professionnelle</li> <li>• L'accompagnement à la création d'activités et d'emplois agricoles et ruraux <b>notamment via le test d'activité</b></li> <li>• La réalisation et la vente de prestations de services, d'études et d'ingénierie, aux particuliers, aux entreprises ou aux collectivités, dans les champs où elle dispose d'une expérience/expertise</li> </ul>

**Tableau 2.2: « Objets de l'association et de la SCIC » (Extrait document préparatoire à l'AG extraordinaire de Décembre 2015)**

A la question sur d'éventuels changements induits par la transition en coopérative, les différentes variables qui ont pu être identifiées à partir des réponses des interviewés sont plurielles. Le constat qui revient le plus souvent est celui de l'absence de changement, induisant une similarité dans le fonctionnement associatif et le fonctionnement coopératif. Pour le coopérateur 2 il n'y a « pas de

*changement depuis la transition en coopérative. Les conseils ressemblent aux AGs qui existaient sous statut associatif* ». Pour d'autres, les coopérateurs sont plus investis que ne l'étaient les membres du temps de l'association, « *les gens sont impliqués de façon plus étroite* » témoigne par exemple le coopérateur 4. Certains soulignent également que les instances de gouvernance sont renforcées et que les sociétaires sont plus impliqués. C'est principalement sur le volet de la gouvernance que les commentaires reviennent. Alors que c'est un changement principal dans l'objet de l'institution, l'aspect économique et financier qu'implique l'activité marchande propre aux coopératives est abordé de façon plus minoritaire par les interviewés (présent dans les réponses de deux coopérateurs sur les seize avec lesquels nous nous sommes entretenus).

Nous souhaitons maintenant voir en quoi la configuration de la situation d'action porte l'empreinte des caractéristiques des acteurs qui ont participé à la construction des règles institutionnelles. Et plus particulièrement voir comment elle va être influencée par les attributs de la communauté.

## **2. La préexistence d'une communauté**

Comme nous venons de le voir, le collectif d'acteurs partage une base commune puisque la SCIC succède à une association. Nous souhaitons maintenant étudier les caractéristiques de cette communauté qui constituent une des variables du cadre *Institutional Analysis and Development Framework* (IAD). Tout comme les variables externes, on ne retrouve pas dans la littérature d'Ostrom et de ses successeurs une liste définitive des composantes de l'ensemble que l'on qualifie de « caractéristiques de la communauté ». Afin de définir les variables nous souhaitons nous baser sur les éléments identifiés dans le cadre IAD mais également nous appuyer sur les travaux plus tardifs portant sur le *Socio-Ecological System* (SES) (Ostrom et Barsuto, 2011). Ce dernier nous apporte en effet un éclairage supplémentaire par la définition de variables additionnelles par rapport au cadre IAD. Afin de dépasser l'orientation spécifique du SES sur les ressources naturelles, il est envisageable selon McGinnis de remplacer le terme d'« utilisateurs » (*users*) par celui d'« acteurs » (*actors*) utilisé au sein du système d'analyse SES, pour que celui-ci soit applicable à une plus grande variété d'activités (McGinnis, 2011 – notre traduction). De la mise en perspective et la corrélation de ces deux cadres d'analyse, nous décidons de retenir les variables suivantes comme composant les caractéristiques de la communauté qui méritent d'être étudiées afin de rendre compte de leur influence sur la situation d'action :

- Histoire
- Interactions antérieures entre les acteurs
- Taille du groupe et répartition géographique
- Niveau de compréhension commun sur les activités de l'organisation
- Normes sociales, valeurs et culture commune
- Capital social et capital de connaissance d'un ou de plusieurs acteurs au sein du groupe
- Taux d'actualisation

## 2.1. L'existence d'un noyau de fondateurs

L'historique de la construction de l'institution Cultiver Nos Demains nous invite à émettre l'hypothèse que les anciens adhérents de l'association vont constituer le noyau du nouveau sociétariat de la SCIC nouvellement créée et qu'un processus d'acculturation a pu se mettre en place sur un temps relativement long favorisant la compréhension commune sur le projet. Sur un collectif de cinquante-neuf membres que comptaient l'association fin 2015, trente personnes vont constituer le sociétariat de départ de la SCIC. Ils signent les statuts lors de l'AG extraordinaire pour la création le 20 décembre 2015. Sur ces trente coopérateurs, vingt personnes étaient déjà membres de l'association. Les nouveaux sociétaires sont les entités juridiques telles que les « partenaires techniques » comme les fermes et les AMAPs qui ne pouvaient auparavant être membres, ainsi que des nouveaux coopérateurs dont un des salariés de la structure. Nous complétons notre système d'hypothèses en ajoutant que le « coût d'entrée » c'est à dire le nécessaire achat de part sociale pour intégrer le sociétariat de la SCIC a pu constituer un frein pour certains membres de l'association à devenir coopérateur.

Au sein du panel des seize personnes interrogées et qui sont aujourd'hui coopérateurs, quatre personnes étaient en lien avec CND avant la création de l'association ; onze acteurs étaient membres ou bénéficiaires avant la transition en SCIC ; et une personne est devenue représentante d'une structure sociétaire (personnalité juridique) après la transition en coopérative. Exception faite d'une personne, les personnes interrogées ont donc participé aux instances de création de la SCIC et donc à la mise en place et à la validation des règles statutaires. Nous pouvons également en déduire que des interactions avaient déjà lieu au sein de ce groupe au sein de la situation d'action de l'association.

Nous avons également identifié à travers le discours des acteurs, quatre variables définissant les typologies de liens historiques à la coopérative afin de comprendre quels liens ont amené les acteurs à prendre part au projet : « activité ou formation professionnelle au sein de la couveuse / coopérative » ; « activités dans une AMAP » ; « partenaires technique (ferme d'accueil) » ; « citoyen engagé ». Nous constatons que ces différents types de liens rejoignent les différentes catégories de sociétaires que nous pouvons retrouver dans le tableau 2.1.

Pour Ostrom la taille du groupe composant l'institution va avoir un impact sur les coûts de transaction et la capacité à l'auto-organisation. Les résultats peuvent être négatifs quand les coûts sont élevés pour se réunir et trouver des accords dans le cas de grands groupes (Ostrom, 2010). Dans le cas de la SCIC CND il nous est compliqué de procéder à une évaluation sur la taille du groupe puisque nous n'avons pas de point de comparaison ni de normes auxquelles nous rapporter sur ce type de gestion de ressources. Nous pouvons cependant souligner que fin 2016, le groupe compte trente-cinq sociétaires et que sa progression sur une année n'a pas été exponentielle. D'autre part, un groupe de cette taille permet d'organiser des espaces et des temps d'échanges physiques. La volonté de limitation du nombre de sociétaires qui a cours par ailleurs au sein des CDN répond à des contraintes structurelles et économiques. En effet, à l'heure où nous écrivons ce mémoire, il est impératif que, pour que la coopérative puisse bénéficier des aides spécifiques au secteur agricole, le capital soit détenu par un pourcentage majoritaire d'exploitants agricoles.

Ces contraintes extérieures ne permettent pas une construction vraiment endogène et une ouverture pleine et entière à de nouveaux associés.

Les sociétaires sont tous basés professionnellement ou bien leur domicile dans la région Île-de-France. Cette appartenance territoriale n'implique cependant pas nécessairement la proximité des coopérateurs les uns avec les autres s'agissant d'un espace géographique très vaste comme nous l'avons vu lors de la présentation de l'archipel. Nous pouvons alors émettre l'hypothèse que les coûts de transaction pourront être élevés puisque les interactions physiques s'en retrouvent limitées.

## 2.2. Des visions différentes de l'objet de l'institution

En lien avec notre hypothèse principale sur l'hétérogénéité de la communauté, nous venons de voir qu'historiquement les coopérateurs ont été amenés à participer au projet pour des raisons différentes. Cela nous amène à nous interroger sur l'éventuelle coexistence de visions variées sur l'objet de l'institution. Ce niveau de compréhension commun sur les activités de l'organisation est une variable principale identifiée au sein du cadre IAD. Le tableau 2.3 vise à synthétiser les différentes définitions du projet par les acteurs en établissant des variables basées sur la récurrence des réponses des personnes interrogées. Un premier ensemble de variables concerne la « dénomination de l'institution » (I). Alors qu'un deuxième ensemble de variables concerne quant à lui l'« objet de l'institution » (II).

Dénomination de l'institution	Nombre de mentions (plusieurs réponses possibles)	Objet de l'institution	Nombre de mentions (plusieurs réponses possibles)
Couveuse	12	Installer de nouveaux paysans	13
Coopérative d'Activité et d'Emploi	4	Tisser un réseau de partenaires	1
SCIC	2	Intégrer des entrepreneurs salariés	4
Coopérative	4	Produire des aliments plus sains, de proximité en circuits courts	2
		Mutualiser les moyens de production	3

**Tableau 2.3 : « Synthèse variables issues des réponses sur la vision du projet coopératif » (Travail personnel)**

Concernant la dénomination de l'institution (I), la définition majoritairement présente pour Cultiver Nos Demains est celle de « couveuse ». Cette activité d'accompagnement et de formation des futurs paysans est l'objet historiquement premier de la coopérative et nous le voyons configurer encore sa dénomination. Malgré le fait que la coopérative ne compte pas encore d'entrepreneurs salariés, l'aspect « CAE » figure dans les réponses. Celui de « coopérative » de façon plus large alors que la SCIC revient de façon minoritaire. Les coopérateurs définissent donc moins l'institution par sa forme institutionnelle que par l'activité qui la caractérise. Quand on interroge les coopérateurs sur leur vision de l'« objet SCIC », excepté deux

personnes, la connaissance des mécanismes institutionnelles propres à ce statut sont connus. Reste à voir comment ces connaissances ont été acquises.

Concernant maintenant l'objet de l'institution (II) c'est la même prégnance pour l'activité d'installation de nouveaux paysans que l'on retrouve. Mais pas de façon unanime ce qui souligne les différences entre les personnes interrogées. Nous nous demandons alors si cette pluralité dans la vision qu'ont les acteurs du projet rejoindrait les différentes utilisations que les acteurs en font.

Lorsque l'on interroge les coopérateurs sur leurs motivations à rejoindre la SCIC nous obtenons les résultats suivants : neuf personnes interrogées le font pour des « raisons professionnelles ou liées aux métiers agricoles » ; quatre personnes sont « représentantes d'une structure partenaire » (personnalités juridiques sociétaires) ; trois personnes ont décidé d'intégrer le sociétariat en « soutien aux paysans ». Les motivations pour rejoindre le groupe peuvent être aussi bien liées à des « contingences internes » qu'à des « contingences externes » ce qui souligne encore une fois l'hétérogénéité des caractéristiques de cette communauté.

### 2.3. De la difficulté d'identifier les normes partagées

Nous venons de voir qu'au sein d'un collectif d'acteurs ayant une histoire commune avec l'institution et qui pour la plupart étaient présents pendant la construction des règles institutionnelles, il existe des visions différentes du projet coopératif et des motivations diverses à rejoindre le collectif. Le cadre d'analyse IAD nous invite également à nous interroger sur les « normes sociales » qui pourrait également avoir un impact sur le fonctionnement de l'institution.

*Le point important nous semble être que les stratégies et les normes doivent être comprises, selon elle, comme les « attributs de la communauté », ce qui les distinguerait des règles (Ostrom, 2005, p. 138 – cité par Weinstein, 2012). (...) elle considère bien que la prise en compte des normes est une des questions majeures que soulève l'analyse de la diversité institutionnelle ; à savoir la prise en compte des « normes favorisant l'action collective » (Ostrom, 2005, p. 121 – cité par Weinstein, 2012).*

Selon Ostrom, et reprise par Weinstein, les normes sont des composantes essentielles des attributs de la communauté. Elles sont différentes des règles car ces normes sont intériorisées par les acteurs et peuvent être acquises au sein de situation d'action et de façon plus générale dans des contextes plus vastes que par l'intermédiaire des actions propres à l'organisation. Pour Ostrom, « *les utilisateurs de tous types de ressources qui partagent des standards moraux et éthiques concernant l'attitude à adopter en groupe, et donc des normes de réciprocité, et ont suffisamment confiance en l'un et l'autre verront leurs coût de transaction pour l'obtention de compromis et pour la gestion réduits* » (Ostrom, 2009, p. 421 – notre traduction<sup>34</sup>). Les normes seraient donc pour la chercheuse des typologies de comportements moraux et

34 Citation en langue originale : « *Users of all types of resource systems who share moral and ethical standards regarding how to behave in groups they form, and thus the norms of reciprocity, and have sufficient trust in one another to keep agreements will face lower transaction costs in reaching agreements and lower costs of monitoring* ».

éthiques qui permettraient de réduire les coûts de transaction puisque les acteurs les partagent. Ces normes communes au sein de la communauté suscitent ainsi l'engagement dans le projet et la confiance entre les acteurs.

Dans le cas de la structure étudiée, on pourrait émettre l'hypothèse qu'il existe une culture associative commune qui s'articule autour des actions des AMAPs et plus largement de l'implication citoyenne pour une production agricole biologique et raisonnée. S'investir dans ce type de projet serait donc valorisé au sein d'un réseau composé d'acteurs qui partagent ces normes. Mais selon nous nous ne disposons pas des éléments nécessaires afin d'étudier quelles sont les normes partagées par les acteurs. Cette limite marque à ce stade la richesse mais aussi la complexité du cadre d'analyse d'Ostrom. En effet, afin d'évaluer ces normes il serait alors nécessaire que nous intégrions une analyse sociologique poussée du collectif des acteurs en ayant auparavant précisé le concept de « normes sociales ». Les attributs socio-économiques des utilisateurs peuvent également avoir une influence sur les capacités d'action collective des acteurs. Nous ne pouvons non plus traiter ici de leur caractéristiques au sein de coopérateurs des CDN interrogés. Cependant dans la suite de notre étude nous pourrions rencontrer des situations d'interaction où les normes et statuts auront une influence.

#### 2.4. Un leadership garant de la mémoire de l'institution

Si l'on suit le cadre IAD, afin de garantir la pérennité du projet, il est nécessaire que des croyances communes soient partagées. Quand des utilisateurs de la ressource ont des compétences techniques élevées et sont respectés en tant que leaders locaux ayant contribué à la gestion de ressources de façon antérieure, la capacité d'auto-organisation sera plus grande (Ostrom, 2009).

La SCIC Cultiver Nos Demains a été bâtie sur les fondations d'une association. Cette association était elle-même née d'un projet qui a émergé au sein du réseau AMAP. Nous avons rappelé que pour évaluer la faisabilité de ce projet un salarié avait été embauché au préalable de la création de l'association. Ce salarié (le coopérateur 16) est aujourd'hui en charge de la coordination de la coopérative et est également l'un des co-gérants. Il a donc été présent depuis le début de la construction institutionnelle et a fait parti du groupe de réflexion du départ. A travers les entretiens que nous avons mené nous identifions également un autre « leader », le coopérateur 4 qui considère qu'il est un des membres « *fondateur, initiateur* ». Nous faisons donc l'hypothèse que si ces deux personnalités occupent aujourd'hui les postes de gérants de la coopérative, c'est que leur légitimité en tant que leaders et membres fondateurs a été reconnue.

Base institutionnelle, les statuts de la SCIC sont eux-mêmes le socle des règles constitutionnelles, collectives et opérationnelles comme nous allons le voir. Les statuts des CND n'ont pas été rédigés de manière collective comme en témoigne le coopérateur 16 : « *Les statuts n'ont pas été construits ensemble mais (le coopérateur 16) espère avoir capté une ambiance générale et à bien la retranscrire* ». L'adoption à l'unanimité de ces statuts lors de l'AG constituante de Décembre 2015 pourrait d'ailleurs appuyer ce constat d'une forte adhésion. A nouveau nous pouvons en déduire que le statut de ce coopérateur 16 induit sa légitimité à se faire « rapporteur » pour le reste du groupe. Les attributs de la communauté sont donc liés de

façon très fine à l'histoire du groupe puisque les rôles dépendent des interactions antérieures et des taux d'actualisation de cet ensemble de variables exogènes.

### 3. L'importance de la reconnaissance préalable des règles par le législateur

Conformément à notre cadre d'analyse, le troisième ensemble de variables influençant la situation d'action est celui des « règles ». Nous tenons ici à préciser que par règles nous entendons les règles établies à un niveau institutionnel supérieur, ou alors la reconnaissance par le législateur des règles établies par les *commoners* (cf. supra). Appliqué à notre étude nous cherchons donc ici à comprendre en quoi ces règles exogènes de niveau « meta-institutionnel » auront eu une influence sur l'institution auto-organisée. Nous faisons ici l'hypothèse que le cadre législatif et juridique qui inscrit dans le droit français ces « statuts » coopératifs en tant que formes institutionnelles, a une influence sur le contexte d'émergence des institutions auto-organisées en facilitant la création de ces organisations. La capacité d'innovation dans la construction des règles par les acteurs serait alors à relativiser car cette structuration législative et institutionnelle pourrait devenir un schéma que les acteurs vont emprunter.

#### 3.1. Les principales étapes pour la création du « statut » SCIC

*« L'élaboration du texte de loi sur la SCIC a été exemplaire en termes de pragmatisme et de recherche de la meilleure réponse à trouver en fonction des attentes. Des acteurs de terrain [dix-sept projets accompagnés pendant dix-huit mois dans le cadre de la « démarche collective d'innovation », ou DCI, les réseaux coopératifs et associatifs impliqués dans cet accompagnement, des personnes ressources (universitaires, fondations...) et les pouvoirs publics (DIES et DGEFP-MPE, puis SEES quand il a été créé) ont étroitement collaboré pour amender et valider le texte qui a été proposé au vote des parlementaires en 2001. »*

(Margado, 2002).

Les SCIC ont fait leur entrée dans le cadre législatif français le 17 juillet 2001 via une modification de la loi sur les coopératives de 1947. Selon Margado, le statut SCIC résulte lui-même d'une démarche pragmatique. Il trouverait en effet ses racines d'une co-construction avec les acteurs qui avaient éprouvé des dispositifs institutionnels comportant des analogies et des règles communes qui appelaient alors à la reconnaissance par le législateur. Cette inscription dans le cadre législatif nous l'avons vu aura pour finalité de permettre la viabilité de l'institution en la reconnaissant auprès des autres institutions et en l'inscrivant éventuellement dans des niveaux institutionnels différents.

Ce statut est fondé sur l'inclusion de partie-prenantes diverses et le principe d'utilité sociale. Il a été soutenu par le réseau CG SCOP qui c'était lui-même inspiré de coopératives à vocation sociale qui existent alors en Belgique et en Italie (Pécoup, 2003). Comme illustré dans la figure 2.2, le statut SCIC est lui-même basé sur un ensemble de règles juridiques multiples. Ce statut et donc cette forme institutionnelle est elle-même le résultat d'un processus complexe de construction des règles au sein d'une grandes diversités de situations d'action.

### ● Base juridique de la SCIC

- Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération (les articles concernant strictement la SCIC sont les articles 19 *quinquies* à *quindecies*).
- Articles 1832 à 1844-17 du Code civil, qui fixent le cadre juridique général des sociétés.
- Articles L. 231-1 à L.231-8 relatifs à la variabilité du capital dans le Code de commerce (loi du 24 juillet 1867).
- Loi 66-537 du 24 juillet 1966 du Code de commerce.
- Loi 78-763 du 19 juillet 1978 (art. 1, 1<sup>er</sup> §, et art. 2).
- Loi 84-578 du 9 juillet 1984, art. 10 sur le développement de l'initiative économique (*JO* du 11 juillet).
- Loi 85-703 du 12 juillet 1985 (*JO* du 13 juillet).
- Décret 87-544 du 17 juillet 1987 (*JO* du 18 juillet).
- Loi 92-643 du 13 juillet 1992 (*JO* du 14 juillet).

Figure 2.2 : « La base juridique de la loi sur les SCIC » (Margado, 2002)

### 3.2. Une référence marquée aux règles exogènes par la SCIC

Dans les statuts de la coopérative on peut lire des références au cadre législatif français : « *La société est régie par les textes suivants : la loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de coopération, notamment le Titre II ter portant statut des SCIC, et le décret n°2002-241 du 21 février 2002 relatif à la société coopérative d'intérêt collectif.* » (cf. annexe T). Cet extrait témoigne de l'inscription de l'institution des CND dans un ensemble de règles d'un niveau institutionnel supérieur. Dans les statuts, ce lien à des règles meta-institutionnelles est transcrite comme une prescription du législateur. On peut y lire dans l'article 12 que la « (...) *loi impose que figurent parmi les associés au moins deux personnes ayant respectivement avec la coopérative la double qualité d'associé et de : salarié, bénéficiaire à titre habituel, gratuit ou onéreux des activités de la coopérative. Elle impose également la présence d'un troisième associé (...).* » (ibid.). Les règles institutionnelles de l'institution CND vont donc correspondre aux règles prescrites et même « imposées » par le législateur. Le législateur a par ailleurs facilité la transition en coopérative pour les associations grâce à l'article 28bis de la loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 (cf. annexe A).

Cette inscription n'est pas une contrainte mais émane de la volonté d'adopter le statut de SCIC. Dans les statuts de la coopérative on peut lire que « *L'association est créée comme association de préfiguration à une future SCIC* ». Le coopérateur 16 témoigne de cette adoption de règles institutionnelles préexistantes et de leur influence sur les règles constitutionnelles qui seront mises en place au sein de l'institution auto-organisée. CND a d'abord été « *portée par les consommateurs (...). Il avait préparé déjà à l'époque les statuts de la SCIC. Car c'était le tout début du statut. Le CAPE n'était pas reconnu. Donc il avait été choisi de démarrer par une association.* ». Les fondateurs souhaitaient donc qu'il y ait plus de recul sur ce statut, qu'il existe des exemples d'arrangements institutionnels s'inscrivant dans ce cadre juridique. Au delà de la légitimation par le législateur et de la mise à disposition d'outils institutionnels, il y a la volonté de constater l'efficacité de ces dispositifs à travers l'utilisation par d'autres institutions. Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) qui avait été réalisé par une autre coopérative (cf. supra) témoigne de l'importance de l'expérimentation par les pairs d'arrangement institutionnels préexistants au niveau meta-

institutionnel, et de la reproduction de ces schémas.

Les mécanismes d'influence s'exercent aussi en sens inverse. Aujourd'hui CND travaillent pour la convergence de la loi ESS de 2014 avec la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt<sup>35</sup>. Cela permettrait une reconnaissance des statuts CAE et SCIC dans le domaine agricole. On constate donc une réciprocité entre ces différents niveaux institutionnels sur la construction des cadres et des règles.

#### **4. Des variables exogènes fruit du processus de construction**

L'étude des variables exogènes ayant une influence sur la situation d'action de la SCIC Cultiver Nos Demains est riche d'enseignements à plusieurs niveaux.

En choisissant d'élargir les conditions matérielles et biophysiques aux ressources ayant favorisé la création de l'institution de façon plus large, nous avons mis en évidence des variables qui n'étaient pas intégrées dans le cadre ostromien de façon explicite. La SCIC est née sur les fondations d'une association qui a elle-même servi de terreau pour la construction et a donc été construite sur un temps long. L'association a permis l'expérimentation, la mise en place des corrections nécessaires, afin d'aboutir à une forme institutionnelle qui correspond à la gestion des ressources propres à la SCIC. La SCIC est donc dérivée d'une autre forme institutionnelle.

Cette transition entre deux formes institutionnelles qui sont par ailleurs inscrites dans un cadre meta-institutionnel est révélateur de l'influence des cadres juridiques préexistants dans un contexte national particulier. Comme nous l'avons vu le statut SCIC, lui-même résultat d'un processus de reconnaissances de règles éprouvées par d'autres acteurs, a une influence sur les règles institutionnelles de CND en tant que prescripteur. Une réciprocité est à noter puisque la SCIC va également avoir une influence sur les règles méta-institutionnelles. Ceci met également en avant le caractère dynamique de ces variables exogènes puisqu'elles vont être en évolution dû aux taux d'actualisation qui s'y appliquent.

L'histoire de la SCIC a permis la construction d'une communauté d'acteurs avec des bases communes, appuyées par un noyau de fondateurs qui va porter la mémoire de la communauté. Au-delà de cette appartenance commune on remarque des différences de vision du projet. L'hétérogénéité du collectif d'acteurs qui composent le mouvement induisent des rôles et des caractéristiques différentes des acteurs. Ces liens différents à la SCIC induisent nous le supposons des coûts de transaction plus élevés dans l'apprentissage des règles. Cette hétérogénéité est, nous pouvons le supposer, liée à la nature même du projet coopératif de la SCIC visant à inclure des parties prenantes aux profils divers. Cependant ces individus se retrouvent autour d'un projet d'« intérêt collectif », ils décident donc de répondre collectivement à un conflit sur une ressource.

#### ***Section III. Une gouvernance adaptée à l'hétérogénéité du groupe***

Dans cette section nous allons nous intéresser à la situation d'action de façon plus spécifique. Dans la première partie de cette étude nous avons mis en évidence que l'étude de la situation d'action ne peut se

35 Loi n° 2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2014/10/13/AGRX1324417L/jo/texte>

faire sans l'articulation avec la théorie.

La SCIC est une forme institutionnelle particulière puisqu'elle est composée d'un collectif d'acteurs hétérogène. Afin de comprendre en quoi cette organisation permet de répondre à une problématique sur un conflit ou sur la gestion d'une ressource, nous souhaitons caractériser l'« intérêt collectif ». Cette recherche d'un « bien commun » étant la raison pour laquelle des acteurs ayant des liens divers à la coopérative se réuniraient. Nous nous baserons sur les statuts de la SCIC qui ayant été acceptés par l'ensemble des coopérateurs sont le plus représentatifs ; ainsi que sur les entretiens que nous avons menés.

Nous étudierons ensuite les positions et rôles des acteurs au sein de la situation d'action ainsi que les actions qui leur sont associées en lien avec l'hétérogénéité qui caractérise la SCIC. Pour ce faire nous utiliserons les outils proposés par Ostrom pour comprendre quels types de règles sont mis en place.

Nous verrons ensuite que des mécanismes institutionnels propres à cette composition hétérogène du collectif d'acteurs ont été mis en place pour permettre de répondre à l'intérêt collectif du projet.

## **1. L'unité autour de nouvelles modalités partenariales pour la production alimentaire**

### 1.1. Une remise en cause systémique

Dans cette étude et dans une perspective empirique, nous proposons de voir dans quelles mesures ces rapports de force sont exprimés par les acteurs à la genèse du projet et dans les motivations de création de l'organisation. En effet, selon Ostrom la seule variable inconditionnelle est le lien à la ressource commune. Ce lien serait le garant de l'existence de l'institution puisqu'il génère une interdépendance entre les acteurs (cf. supra). Afin de comprendre ce qui lie la communauté d'acteurs de la SCIC CND nous analyserons ce qui dans le discours des personnes interrogées ou dans les documents internes nous permet d'identifier ce qui relèverait d'identification d'éléments conflictuels.

Dans le préambule des statuts de la SCIC on peut lire que « *Le projet politique et économique porté par (CND) depuis ses prémisses s'inscrit dans un contexte de profond malaise au sein de cette activité multimillénaire qu'est l'agriculture.* » (cf. annexe T, p.4). Les problématiques liées à ce contexte et ensuite énoncées sont par exemple celles de : l'érosion démographique du secteur, l'affaiblissement des solidarités, les problématiques environnementales telles que l'érosion des sols ou encore baisse de la diversité génétique. CND s'attelle « *depuis 2009 à expérimenter et mettre en œuvre quelques réponses concrètes à certains des défis ci-dessus exposés.* » (ibid.). C'est donc pour répondre à un conflit sur les modes de production agricole que CND met en œuvre la construction d'un modèle alternatif. Il existe selon les acteurs un conflit sur les ressources naturelles (accès au foncier, caractéristiques biophysiques des sols) mais aussi un conflit sur la production et l'accès aux ressources agricoles. On parle ici de conflit car les différentes problématiques que nous venons d'énoncer appartiendraient à un modèle « conventionnel », « dominant » de production (Deverre, 2011). Au-delà de la formulation dans les statuts de la SCIC, la description du conflit est également lisible dans les discours des coopérateurs interrogés. Pour le coopérateur 4, le projet est né « (...) *contre un système. Le système dominant actuel qui a spécialisé les productions alors que (CND travaille) à une diversification pour proposer un panel de produits différents. L'idée est de proposer une alimentation de qualité à nos concitoyens, une alimentation plus saine.* ». D'après ces termes, on dépasse

alors la dimension purement sectorielle en rejoignant les aspirations de la société civile.

Au-delà du conflit sur les modalités de production propres à ce secteur, l'idée de CND répond à un double constat : « *Constat de l'important déficit en production biologique en Île-de-France pour faire face à la demande croissante des consommateurs désireux de s'engager en Amap* » (statuts, p.5). Il est ici annoncé que le projet émerge en réponse au besoin de répondre à la demande exponentielle des consommateurs alors que les paysans souhaitant s'installer en Île-de-France rencontrent des difficultés. Les problèmes évoqués ici sont davantage structurels et moins politique. La particularité de CND est d'inclure toutes les parties-prenantes du circuit de la production agricole dans la problématisation du conflit. On note également que ce n'est pas tant sur l'exclusivité des biens qu'émerge la nécessité d'institutionnaliser la gestion de la ressource, mais sur les méthodes et la qualité de la production de cette ressource.

Comme nous l'avons vu dans la première partie de cette étude, la perspective ostromienne nous permet de parler d'individu « *socialisé, institutionnalisé et situé* » (Chanteau et, Labrousse, 2013). Cela souligne la nécessité de replacer l'individu dans un système plus vaste afin de comprendre comment se construit l'intérêt collectif en réponse à un conflit et donc sous l'influence de contingences externes. La définition des « *nouveaux communs* » de Charlotte Hess prend également en compte la dimension sociétale et des rapports de forces. Pour elle « *un commun est une ressource partagée par un groupe où la ressource est vulnérable du fait de la restriction à l'accès, d'un usage abusif et de dilemmes sociaux. Différemment d'un bien public, cela nécessite une gestion et une protection afin de le maintenir.* » (Hess, 2008, p.37 – notre traduction<sup>36</sup>). Pour pouvoir aller plus loin, il conviendrait de replacer ce conflit dans un écosystème plus vaste. Nous venons de voir que l'institution CND formule ce conflit et les problématiques qui y sont liées. C'est ce que Deverre nomme la remise en cause systémique (Deverre, 2011). En rejoignant la vision de Coriat ou encore de Weinstein, nous pouvons émettre l'hypothèse que ces tensions sur une ressource sont le fruit d'une construction sociale et de rapports de force entre différents acteurs au sein d'un écosystème plus large et dans une perspective historique plus grande. Le cadre d'analyse issu d'Ostrom sur lequel nous nous basons n'omet pas de prendre en compte ce terreau pour l'émergence des institutions, mais comme pour les normes sociales, il serait nécessaire d'adopter un angle d'analyse qui se situerait au-delà de la situation d'action que nous étudions ici, et qui impliquerait potentiellement la mobilisation de théories complémentaires en lien avec ce nouvel objet d'étude. Alors qu'ici qui va nous intéresser en premier lieu ce sont les formulations de nouvelles règles de gouvernance et institutionnelles sur un certain type de ressources. Il s'agit des stratégies pour réduire les « *préjudices communs* » évoqués par Ostrom (cf. supra).

## 1.2. La formulation de nouvelles modalités partenariales

Ce contexte et cette formulation du conflit qui s'exerce sur la ressource est entériné dans les statuts. On peut donc supposer que l'entrée dans le sociétariat implique l'acceptation de ces statuts et va avoir une influence sur la formulation partagée de l'intérêt collectif de la SCIC. Les acteurs « *s'attachent à faire vivre*

36 Citation en langue originale : « *A commons is a resource shared by a group where the resource is vulnerable to enclosure, overuse and social dilemmas. Unlike a public good, it requires management and protection in order to sustain it.* ».

*une autre vision de l'agriculture et du monde rural* » (Statuts, p. 6). La SCIC CND incarnerait les nouveaux modes ou paradigmes de production agricoles qui ont émergé ces dernières années (Deverre, 2011). En cela, l'institution auto-organisée propose un modèle alternatif pour la production et la gestion de cette ressource. La coopérative s'inspire d'initiatives issues d'autres secteurs : *« Inventer des solutions pour le monde agricole en mobilisant des réflexions et des outils issus d'autres secteurs d'activité, notamment de l'Économie Sociale et Solidaire »*. La SCIC souligne donc son inscription dans le domaine de l'ESS, secteur auquel on rapproche la dimension d'innovation.

*« Le choix de la forme de société coopérative d'intérêt collectif constitue une adhésion à des valeurs coopératives fondamentales telles qu'elles sont définies par l'Alliance Coopérative Internationale et notamment : (...) - Un sociétariat multiple ayant pour finalité l'intérêt collectif au-delà de l'intérêt personnel de ses membres - L'intégration sociale, économique et culturelle sur un territoire déterminé par l'objet social. »*  
(Statuts, p.8).

A travers cet extrait des statuts, on peut noter plus particulièrement l'imbrication de deux dimensions pour la formulation de l'intérêt collectif. Il y a d'un côté des mécanismes de gouvernance démocratique qui rejoignent l'objet de la coopérative visant à répondre à l'intérêt collectif, au-delà de l'intérêt individuel, ou plutôt en prenant en compte la somme des intérêts individuels. La SCIC serait une *« démocratie économique en actes »*. Et dans un second temps, l'« objet social » que l'on peut rapprocher du concept d'« utilité sociale » étant lié de façon étroite à l'implication des différentes parties prenantes sur un territoire donné et donc à l'ancrage territorial.

Les finalités d'intérêt collectif sont énoncées dans les statuts (Statuts, pp. 6-8). Sont cités par exemple les ambitions de : *« Promouvoir et faciliter l'accès au métier et à l'entrepreneuriat »* ; *« Développer la notion d'entreprise partagée en agriculture » (décloisonnement du monde agricole et au rapprochement avec les autres acteurs de la société)* ; *« En associant au sein d'une même entreprise producteurs, transformateurs et consommateurs, engageant les parties prenantes au-delà de l'acte de production ou de consommation, via l'actionariat. »* ; *« Mettre en œuvre des relations commerciales non prédatrices dans une démarche de commerce équitable »* ; *« Expérimenter des alternatives à la question de la propriété privée des moyens de production en agriculture pour faciliter la transmission des outils de production »*.

Face aux problématiques rencontrées par les acteurs sur un certain type de ressources, la SCIC CND traduit l'intérêt collectif en un panel de solutions visant à répondre à ce conflit. Le constat sur les rapports de force dans le préambule des statuts entretient un rapport causal avec la formulation des solutions à apporter à ce conflit. A nouveau, cet ancrage sur la capacité d'innovation et sur la dynamique créatrice des acteurs, nous détourne d'une analyse plus politique des rapports de force. On ne parle pas ici d'intérêt général mais d'un intérêt collectif sur un territoire donné. L'utilité sociale comme nous le supposons naît de la capacité des acteurs à inventer de nouveaux modes de coopération.

Pour Dubuisson-Quellier, la demande pour ces alternatives est en rupture avec le mouvement consumériste que l'on pourrait qualifier de « classique ». En effet, les conflits sur la production n'ont pas

seulement lieu dans la sphère du marché mais portent sur l'ensemble de la chaîne alimentaire, c'est à dire sur les processus de production, de transformation, de distribution et de consommation (Dubuisson-Quellier, 2009). Pour Pestoff, il y a également un intérêt économique à la participation des consommateurs dans la gouvernance sur la production agricole (Pestoff, 2001 – cité par Pecoup, 2003). En effet, ils deviennent ainsi co-producteurs ce qui engendre une baisse des coûts de production. Cela limiterait l'opportunisme puisqu'un plus grand contrôle s'exercerait entre les uns sur les autres, permettant ainsi de réduire les asymétries d'informations ainsi que les risques de tromperies. C'est toute l'originalité de ce dispositif institutionnel, où la dimension d'intérêt collectif est caractérisée par l'implication d'une communauté d'acteurs hétérogène.

## 2. Des liens divers à la coopérative

### 2.1. Panorama du multisociétariat

Le rassemblement de plusieurs catégories de sociétaires (au minimum trois) crée le multisociétariat qui est caractéristique des SCIC et est inscrit dans la loi. Les catégories sont des groupes de sociétaires qui ont un rapport de nature distincte avec la coopérative. Dans le cas de CND, les participants à la gestion de cette ressource ont été catégorisés en sept catégories distinctes suivant leurs rapports à la coopérative (cf. tableau 2.4). On remarque que ces sociétaires peuvent être incarnés par des personnes physiques mais aussi morales ; les associations ou entreprises qui seraient sociétaires seront alors représentées par une personne physique. Ce qui va déterminer l'inscription d'un acteur dans une catégorie particulière, c'est le lien qui caractérise la relation entre le coopérateur. et la SCIC. Parmi ces liens on retrouve les notions de : « bénéficiaire », « accueil », « participation », « soutien ».

Suite aux travaux d'Ostrom et en nous basant sur le cadre d'analyse que nous avons défini, les collectifs vont pouvoir être analysés à travers les « positions » et les « rôles » qui vont être propres aux acteurs les composant et ce dans une situation d'action donnée. Dans le cas de la SCIC étudiée, on peut se demander si ces rôles et ces positions sont liées aux catégories qui composent le sociétariat. Ces distinctions au sein du sociétariat sont le reflet de liens différents avec la ressource comme en témoigne le tableau 2.4. Dans les descriptions des catégories qui ont été rappelées dans les statuts nous retrouvons la typologie que nous avons évoqué précédemment. On précise alors quelles sont les fonctions et apports des acteurs pour la production de la ressource ; si l'acteur est bénéficiaire des activités de la coopérative ; ou alors si le sociétaire exerce une activité de soutien pour la coopérative.

CATÉGORIE	DESCRIPTION	COLLÈGE
<b>Salariés</b>	Salariés à durée indéterminée de la SCIC et concourant à la gestion, à l'animation de la coopérative ou à l'accompagnement des coopérateurs et bénéficiaires. Ex : Chargés de mission, comptable.	A
<b>Entrepreneurs salariés</b>	Personnes physiques sous statut d'entrepreneur salarié associé, désireuse de créer leur activité au sein de la coopérative. Ex : Maraîchers, paysan-boulangers.	B

<b>Fermes et structures associées</b>	Personnes physiques ou morales accueillant de manière régulière les activités de la coopérative, participant à son action et/ou bénéficiaire des services de celle-ci. Ex : Fermes d'accueil, CUMA	C
<b>Accompagnateurs</b>	Personnes physiques ou morales non salariées de la coopérative et participant à l'accompagnement des coopérateurs et bénéficiaires. Ex : Tuteurs, formateurs.	D
<b>Partenaires techniques ou économiques</b>	Personnes physiques ou morales investies dans les activités courantes de la coopérative, participant à son action et/ou développant des projets avec elle. Ex : AMAPs, clubs CIGALES, fondations	D
<b>Citoyens engagés</b>	Personnes physiques ou morales n'entrant pas dans les autres catégories, participant à titre gracieux ou onéreux aux activités de la coopérative ou bénéficiaire des activités de cette dernière.	D
<b>Collectivités et/ou établissements publics</b>	Collectivités territoriales ou établissements publics participant à l'action de la coopérative, développant des projets avec elle et/ou souhaitant la soutenir.	D

**Tableau 2.4 : Tableau récapitulatif des catégories et des collèges de la SCIC CND (Travail personnel basé sur les statuts de la SCIC)**

Le sociétariat est caractérisé par son hétérogénéité mais il témoigne de l'ambition qu'il y ait une symétrie dans le lien à la coopérative. Les liens sont différents les intérêts ne divergent pas, ils sont tous liés à l'intérêt collectif de la SCIC mais pour des raisons différentes. Au-delà de l'apport économique (part sociale), les membres de l'organisation vont entretenir des liens variés avec la production de la ressource.

## 2.2. L'absence des principaux bénéficiaires dans le sociétariat

Le projet de CND est principalement d'aider les gens à s'installer en agriculture en IDF. Comme nous l'avons vu précédemment l'activité qui définit le mieux l'institution selon les coopérateurs est celui de couveuse d'activités agricoles. Les principaux bénéficiaires des activités sont donc les entrepreneurs à l'essai (ESA) qui testent leur projet sur les différents espaces test de l'archipel. Or on remarque que dans le collectif des acteurs représentés dans les catégories que nous venons de détailler il manque les principaux bénéficiaires des activités de la coopérative c'est à dire les entrepreneurs à l'essai (ESA). Ce sont ces personnes qui vont bénéficier en premier lieu de l'accompagnement et des formations mises en place par la coopérative mais ils ne sont pas intégrés dans la gouvernance. D'après l'observation participante que nous avons menée, nous avons pu remarquer que ce sont eux qui vont être le plus assidus à la lecture des lettres d'infos envoyées par la coopérative, témoignant d'un fort attachement au projet et des actualités.

La visée de l'institution serait donc externe puisque les principaux bénéficiaires ne peuvent être sociétaires de la coopérative. Cette absence des principaux bénéficiaires dans la gouvernance de l'entreprise est un marqueur du dépassement de la seule satisfaction des intérêts personnels dans les motivations de la création du collectif. En effet l'objet principal est de mettre à disposition un outil pour de potentiels futurs paysans en IDF alors même qu'ils ne sont pas sociétaires de la coopérative. Les avantages

qui naissent de ces externalités peuvent donc rejoindre la notion d'utilité sociale.

Ce choix de niveau constitutionnel a été porté à l'ordre du jour de l'AG de création de la SCIC en Décembre 2015. Une des raisons alors convoquée par les acteurs est le fait que les ESA ne sont pas directement liés économiquement à la coopérative et compte-tenu de la durée de leurs contrats ne peuvent s'inscrire dans une démarche longue. Ils disposent donc de droits particuliers pour l'accès à la ressource, de bénéficiaire mais sans lien de propriété.

### **3. Des règles de gouvernance adaptées à l'hétérogénéité**

#### 3.1. Les conditions d'entrée et de sortie dans le sociétariat

Pour pouvoir intégrer le sociétariat de la SCIC, il est nécessaire de partager le projet défini en préambule (Statuts, article 12.2). Il s'agit de la notion d' « *affectio societatis* ». Si cette condition d'entrée n'est pas ou n'est plus satisfaite, il est envisageable de perdre la qualité d'associé. C'est la gérance puis le collègue correspondant à la catégorie de sociétaire concernée qui va valider ou invalider l'entrée dans la coopérative. L'admission sera ensuite entérinée par le vote de l'Assemblée Générale (Statuts, article 14). Les salariés de la coopérative seront soumis à des conditions spécifiques pour l'entrée que nous n'aborderons pas ici.

Lors de la transition en SCIC, un des objectifs annoncés dans les documents de communication externes, est l'implication économique des sociétaires. Leur responsabilité est proportionnelle à leur prise de parts sociales (Statuts, article 9). Leur admission dans le sociétariat est conditionnée par l'achat de parts sociales qui constituent donc un « coût d'entrée ». La valeur fixée étant de 100 euros pour chaque part sociale permet de donner accès à un nombre assez large de personne. A noter que les « *parts sociales sont nominatives et indivisibles. La coopérative ne reconnaît qu'un propriétaire pour chacune d'elles* ». Le 21 décembre 2016, le capital social est de 21 000 euros, soit 211 parts de 100 euros. Trente-cinq associés détiennent en moyenne 5,3 parts fin 2016 avec un minimum de 2 parts et un maximum de 30 parts.

Les modalités d'admission sont différentes suivant les catégories (Statuts, article 14). Achat de 2 parts sociales au minimum pour les « salariés » et « citoyens engagés ». 5 parts sociales pour les « entrepreneurs salariés », « fermes et structures associées », « partenaires techniques ou économiques ». 10 parts sociales pour les souscription des « collectivités et/ou établissements publics ». Enfin les « accompagnateurs » ne sont pas tenus d'acheter des parts sociales à condition qu'ils fournissent des apports en industrie (expérience particulière, connaissances techniques ou professionnelles). Les coûts d'entrée sont différents en fonction des liens des coopérateurs avec la SCIC. Les personnes qui n'auront pas de lien économique ou très peu avec la production de la ressource auront à assumer un coût plus faible pour l'entrée dans la coopérative.

Au delà de ces différences pour le droit d'entrée, c'est le principe « un homme = une voix » qui prévaut à l'instar du principe des coopératives. Il n'y a donc pas de différence de représentation des sociétaires au sein de l'Assemblée Générale en fonction de l'appartenance à une catégorie spécifique. Ce

qu'on remarque également c'est que le sociétariat est ouvert à l'intégration de nouveaux membres et de façon assez large puisque les catégories vont permettre d'intégrer des acteurs aux liens plus ou moins proches avec la ressource. Lors de l'AG de 2016 il y avait la volonté d'étendre à d'autres sociétaires en les conviant à cette instance collective. Nous sommes également dans l'éventualité qu'un individu intègre ce sociétariat par soutien et non parce qu'elle bénéficiera de cette ressource. On peut également ajouter à cet endroit que d'après l'article 3 des statuts, la durée de la société est fixée à 99 ans. Il y a donc la volonté de transmettre en intégrant de nouveaux sociétaires qui vont faire perdurer le projet, en s'écartant d'une motivation liée à un intérêt strictement personnel.

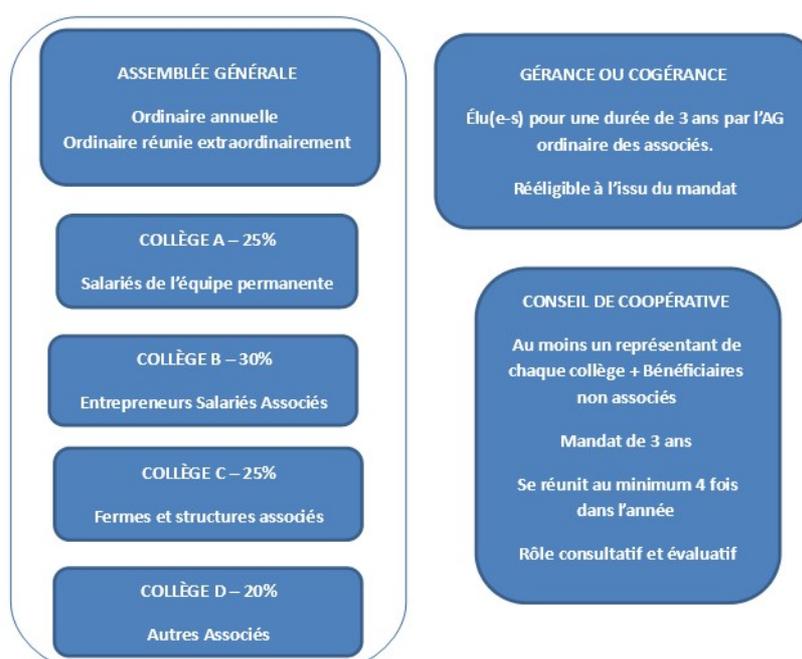
Les sociétaires peuvent formuler la demande de changement de catégorie suivant l'évolution de leur lien à la coopérative. C'est la gérance qui va ensuite valider ou non cette modification. (Article 12 des statuts). Il est également possible de quitter le sociétariat par la démission, dans des cas de force majeure, d'absentéisme, mais aussi suite à l'exclusion du coopérateur (Statuts, articles 15 et 16). Des mécanismes de surveillance incombant à l'assemblée générale sont mis en place en cas de « préjudice matériel ou moral » du coopérateur (ibid.).

### 3.2. Les collèges garants du principe démocratique

Selon Varughese et Ostrom, des mécanismes institutionnels peuvent être mis en place pour refléter l'hétérogénéité de la composition du groupe. Ce sont ces règles spécifiques aux caractéristiques de l'organisation qui vont permettre de garantir le bon fonctionnement dans les arènes constitutionnelles et collectives en induisant des prescriptions pour les acteurs (Varughese, Ostrom, 2015). Dans le cas de la SCIC CND, les collèges de vote « (...) *permettent de comptabiliser le résultat des votes en assemblée générale en pondérant le résultat de chaque vote en fonction de l'effectif ou de l'engagement des coopérateurs. Ils permettent ainsi de maintenir l'équilibre entre les groupes de d'associés et la garantie de la gestion démocratique au sein de la coopérative* ». (Statuts, article 18). Les collèges de vote sont définis en fonction du lien à la coopérative, le principe démocratique étant satisfait car la pondération des votes reflète les rapports distincts à la coopérative (cf. figure 2.4). La SCIC reprend la répartition en collèges permise par la loi, elle s'établit « *en fonction de leur participation à l'activité de la coopérative ou de leur contribution à son développement* » (cf. annexe A).

Comme présenté dans la figure 2.3, la pondération pour chaque collège oscille sur une échelle relativement restreinte de 20 à 30 %. On peut malgré tout émettre l'hypothèse que la pondération donnerait plus d'avantages à certains acteurs puisqu'ils auront plus d'influence dans le processus décisionnel. La raison invoquée par les acteurs pour la mise en place de ce mécanisme est que cette pondération vient du fait que les activités de l'organisation auront plus d'impact sur leurs activités personnelles. Ces participants dont les bénéfices et coûts liés à leurs actions au sein de la coopérative pouvant adopter une échelle plus large, auront un intérêt individuel à participer aux décisions qui sera plus élevé en comparaison avec les acteurs sur qui les activités de la coopérative auront moins d'impact. Dans l'esprit des SCOP, le rôle prédominant reste celui des salariés, le multisociétariat et la multiplication des coopérateurs risquant de voir leurs décisions prendre un rôle moins important.

Ostrom et ses pairs ont lors de leurs études et dans les travaux relativement tardifs, rencontré des situations de gestion de ressources qui reflétaient une grande diversité dans les profils des acteurs. « Dans certains cas avec des hauts niveaux d'action collective et aussi dans ceux qui doivent affronter l'hétérogénéité de façon substantielle, les utilisateurs de la forêt ont mis en place un système de règles qui prend spécifiquement en compte l'hétérogénéité qu'ils doivent affronter » (Varughese et Ostrom, 2011 – notre traduction<sup>37</sup>). Mais dans le cas de la SCIC CND, l'hétérogénéité n'est pas perçue comme un obstacle à affronter. Le multisociétariat est au cœur du projet et le mécanisme de pondération par des collèges permet de respecter le fonctionnement démocratique de l'institution.



**Figure 2.3 : Organigramme de la SCIC Cultiver Nos Demains (Travail personnel basé sur les statuts de la SCIC)**

Cette différence de perception semble venir du fait que l'hétérogénéité est pensée chez Varughese et Ostrom en terme d'éloignement du groupe par rapport à la ressource, et plus particulièrement en des termes géographiques. Alors que dans le cas de la SCIC c'est le lien à la coopérative qui fonde cette diversité. On peut même aller plus loin en disant que dans le cas de CND et pour les SCIC de façon plus générale, l'hétérogénéité du sociétariat est le garant du projet par la représentation et l'inclusion dans la gouvernance de toutes les partie-prenantes. Ceci ne signifie pas pour autant que la coopération et les bénéfices qui en seront éventuellement issus seront garantis. Les résultats issus restent donc encore à analyser.

### 3.3. Une corrélation entre règles institutionnelles et modalités de représentation

Les différents niveaux de règles que nous pouvons identifier à travers la lecture des statuts formalisent les

<sup>37</sup> Citation en langue originale : « In some of the cases with high levels of collective action and who also face substantial heterogeneity, forest users have design a set of rules that specifically take into account the heterogeneity they face ».

principes de la gouvernance de la coopérative. Nous avons vu précédemment que les rôles des acteurs n'étaient pas institutionnellement écrits en fonction de leur catégorie. Chaque individu dispose indistinctement de sa catégorie des mêmes droits dans la coopérative. Comme nous l'avons identifié dans la figure 2.3, la gouvernance est organisée suivant un principe de représentation des différentes partieprenantes. Et ce plus particulièrement à travers trois ensembles d'acteurs : l'Assemblée Générale (AG) ; le Conseil de Coopérative ; la gérance.

Au sein de l'Assemblée Générale (elle-même structurée en collèges), sont élus des représentants qui forment le Conseil de Coopérative qui a les prérogatives suivantes :

*« Le Conseil de Coopérative a pour mission d'assister la gérance et de faciliter la relation avec les collègues. Il est le garant de la philosophie de la coopérative et du respect du préambule et de l'article 4 des présents statuts. Son rôle est consultatif et évaluatif. Il est consulté pour toute question intéressant la bonne marche de la société. Il formule un avis sur les orientations de la société et sur leur mise en œuvre, il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. » (Statuts, article 20.3).*

Le Conseil de Coopérative est porteur du projet de CND et de la formulation de l'intérêt collectif. Il va également avoir pour rôle le soutien et la surveillance des activités de la gérance et donc agir sur un volet plus opérationnel. Il n'a pas de pouvoir délibératif sauf pour des investissements supérieurs à 30 000 euros. Il a pour particularité d'étendre le principe de représentation à des individus non associés mais qui ont un lien et bénéficient des activités de la coopérative comme les ESA. En décembre 2016, le Conseil de Coopérative comptait quatorze membres représentant les quatre collèges avec en plus un représentant des « bénéficiaires non associés » (ESA) et un représentant des « personnalités qualifiées non associées » ; l'ensemble présidé par l'un des co-gérants.

Le statut de gérant est propre aux sociétés commerciales sous forme SARL comme c'est le cas pour la SCIC étudiée. Le cadre législatif français a donc ici une influence sur les modalités de gouvernance de la SCIC. La gérance est chargée de l'« administration » de la coopérative. Elle dispose de tous les « pouvoirs nécessaires pour agir en toute circonstance au nom de la coopérative dans les limites de son objet social sous la réserve des pouvoirs conférés à l'assemblée des associés par la loi et les statuts » (Statuts, article 19.3). Les gérants bénéficient d'une rétribution spécifique compte-tenu des coûts engagés pour l'exercice de cette fonction notamment en présentiel, temps d'investissement. La SCIC CND a opté pour une co-gérance et chacun des deux gérants possède l'intégralité des pouvoirs.

Afin de comprendre quelles rôles incombaient à ces trois organes représentatifs (AG + Conseil de Coopérative + Gérance), nous avons recensé dans le tableau 2.5 les règles en précisant à quel niveau elles appartiennent. Nous nous basons sur les différents niveaux d'analyse mis en évidence par Ostrom que nous avons détaillé dans la première partie de notre étude. Pour chaque niveau des règles (constitutionnel, collectif, opérationnel), vont être définis des règles ayant pour visée d'élaborer les choix appartenant à cet espace délibératif (cf. supra).

RÈGLES CONSTITUTIONNELLES	RÈGLES COLLECTIVES	RÈGLES OPÉRATIONNELLES
AG (extraordinaire) : Élaboration des statuts	AG (ordinaire) : Fixe les orientations générales	Gérance : Agit en toute circonstance au nom de la coopérative
AG (extraordinaire) : Modification des statuts	AG (ordinaire) : Exclusion d'un sociétaire	Gérance : Surveillance et acte de la perte de la qualité d'associé
AG (extraordinaire) : Création et modification de nouvelles catégories	AG : Validation de l'admission de nouveaux sociétaires	Gérance : Centralisation des demandes admission au sociétariat
AG (extraordinaire) : Changement des règles de collèges de vote	AG (collèges) : Désignation du Conseil de Coopérative	
	AG : Valide la répartition des excédents + plafonds d'investissements annuels	
	AG : Désignation et révocation de la gérance	
	AG : Vote de l'intégration des entrepreneurs salariés + salariés	
	Conseil de Coopérative : Vote pour investissements supérieurs à 30 000 euros et création de nouveau poste salarié.	
	AG + Gérance : Émission de titres participatifs	
	Gérance : Convoque l'assemblée générale + ordre du jour	
	Gérance : Convoque le Conseil de Coopérative	
	Gérance : Changement de catégorie d'un sociétaire + transmission des parts	

**Tableau 2.5 : Synthèse des règles relevant des niveaux constitutionnels, collectifs et opérationnels  
(Travail personnel basé sur les statuts)**

A travers cette synthèse il nous est possible d'émettre plusieurs constats. Les règles constitutionnelles sont de la responsabilité de l'Assemblée Générale « extraordinaire ». La formulation des politiques et leur modification, respectant le principe de l'auto-organisation, ne relèvent pas des activités « courantes » de la coopérative et la délibération va nécessiter alors des situations d'actions spécifiques. Le Conseil de Coopérative ne figurent que pour deux types de choix collectifs. Son rôle est donc limité et consultatif. Il n'y a pas de contraintes pour l'AG et la gérance à prendre en compte son avis. On remarque que pour la partie opérationnelle il y a une forte concentration dans les mains de la gérance qui va agir pour le compte de la coopérative et également faire le lien avec l'Assemblée Générale et le Conseil de Coopérative. Et enfin ce sont les règles collectives qui sont le plus nombreuses.

On remarque donc une forte corrélation entre les différents niveaux de règles et les prérogatives spécifiques des organes représentatifs. Ce ne sont pas les catégories ou les collèges qui confèrent des droits et des rôles particuliers aux membres mais plutôt les règles qui régissent les organes de

représentation. Cette analyse des règles de gouvernance nous a permis de mettre en évidence les grands principes de fonctionnement et de montrer que même si l'hétérogénéité influe sur les règles de choix collectifs par la mise en place des collèges, les positions et les rôles des acteurs ne sont pas prédéterminés en fonction des mécanismes institutionnels. Pour pouvoir comprendre comment ce groupe fonctionne, nous allons maintenant voir comment les acteurs vont vivre, interpréter, intégrer, agir sur ces règles en suivant l'intégration théorique que nous avons défini dans la première partie de cette étude.

#### *Section IV. Un processus d'apprentissage à la participation*

Dans la suite et jusqu'à fin de notre étude nous allons voir quels sont les éléments issus du cadre d'analyse IAD qui vont nous permettre de répondre à nos critères d'évaluation. Dans la première partie et conformément à notre cadre d'analyse, nous avons défini ces critères d'évaluation en les basant sur l'interprétation du projet et des règles par les acteurs. L'objectif est en effet de voir comment les individus vont interpréter, comprendre, influencer les règles que nous venons de détailler. Nous émettons l'hypothèse que l'hétérogénéité des liens à la coopérative et les différents rôles au sein de la gouvernance de l'institution vont amener les acteurs à adopter une pluralité de typologie d'actions dans la coopérative. Cette dynamique entraînant des interactions et des résultats qui vont être également variés, et des coûts qui pourront être davantage élevés que dans un collectif homogène. Afin de comprendre comment ces actions sont déterminées, nous prendrons en compte les différentes variables influençant les processus de décision des acteurs qui sont : les « ressources », les « préférences », la « circulation des informations », le « processus de sélection » (cf. supra). Afin de poursuivre cette analyse, nous allons nous baser principalement sur les entretiens menés avec les coopérateurs, les compte-rendus des conseils de coopérative ainsi que ceux des assemblées générales, et enfin sur l'observation participante qui fût la nôtre. Dans un premier temps nous allons étudier les interactions et les résultats qui en sont issus en lien avec les rôles des acteurs déterminés par les arrangements institutionnels. Puis nous verrons s'ils existent des freins à la participation des coopérateurs et quelles sont les outils et ressources qui sont mis en place afin de faire baisser les coûts de transaction et permettre une coopération plus aisée.

### **1. Des arrangements institutionnels en construction**

#### **1.1. Un sentiment de distance par rapport aux choix opérationnels et stratégiques**

Les règles de choix institutionnels, collectifs et opérationnels vont définir les rôles des acteurs agissant au sein de l'institution. Ces règles peuvent être formelles ou informelles. Ce qui nous intéresse c'est la façon dont les coopérateurs vont les percevoir, les interpréter et éventuellement les modifier. Afin d'entamer cette discussion nous souhaitons voir quelle est la vision des sociétaires quand à leur inclusion dans la gouvernance.

Il est encore compliqué d'avoir du recul sur la participation aux instances mais on peut noter que lors de la dernière Assemblée Générale qui a eu lieu le 4 juin 2016, vingt-deux associés sur les trente-cinq

étaient présents. Nous avons demandé aux coopérateurs interrogés s'ils étaient satisfaits de la prise en compte de leur avis. Il en ressort que le sentiment qui revient le plus fréquemment est celui d'une distance par rapport aux décisions qui sont prises. Nous faisons donc l'hypothèse que compte tenu des différentes règles statutaires en vigueur, c'est sur le volet opérationnel et collectif que cet éloignement peut se caractériser et donc au niveau de la gérance.

Des propos des coopérateurs portant sur le rôle de la gérance, ressortent trois grandes idées. La première concerne les responsabilités qui sont propres à cette fonction. Les co-gérants actuels ayant auparavant été des coopérateurs « classiques », leur niveau de responsabilité et les droits qui sont liés à leur rôle ont évolué. Pour le coopérateur 6, « *c'était S. qui faisait ce travail donc c'est logique qu'il soit co-gérant.* ». Au-delà de prérogatives supplémentaires, pour trois des coopérateurs interrogés il s'agit donc d'une reconnaissance du travail et du rôle qui était déjà occupé par les futurs co-gérants. Le partage de cette gérance est perçu comme une force, notamment par le coopérateur 16 (un des co-gérants) qui témoigne du bienfait « *d'avoir un contre-poids* ». Enfin, le lien fait entre la gérance et l'équipe salariée nous amène à nous interroger sur le rôle de ces coopérateurs particuliers. Leur qualité de sociétaire leur confère des droits particuliers, et ils interviennent par ailleurs sur les aspects opérationnels et techniques de la gestion de la ressource au quotidien. Pour le coopérateur 13, « *La coopérative devrait aussi amener plus de facilité à déléguer, elle ne peut pas exister qu'à travers l'équipe salariée. Si quelqu'un prend tout le temps les responsabilités les gens ne peuvent pas s'en saisir.* ». L'équipe salariée occuperait donc un rôle important dans les décisions que peuvent prendre la coopérative. En effet, pour la majorité des coopérateurs interrogés, l'équipe salariée aurait trop de travail à accomplir mais aussi trop de responsabilités qui ne seraient pas attachées à cette fonction. Lors de notre observation participante nous avons également pu constater que les différentes instances étaient pour la plupart du temps animées par les salariés de la structure et l'ordre du jour défini par leurs soins.

L'histoire de la SCIC CND et de ses fondateurs peut avoir conduit à cette situation puisque le premier salarié fait toujours parti de l'équipe et est devenu co-gérant. Cela nous amène à nous questionner sur la place de l'équipe salariée et sa légitimité à formuler des choix. En effet, comme nous l'avons vu statutairement elle n'a pas de rôle assigné. Le coopérateur 12, salarié de la coopérative, « *a peur que quand elle donne son avis ça puisse orienter celui des autres. Du coup se pose la question de savoir si les salariés doivent voter. Comme les salariés travaillent sur les propositions cela paraît assez logique qu'ils donnent leur avis* ». Pour le coopérateur 13, également salarié de CND, « *il est compliqué de donner son avis en tant que sociétaire-salarié car il peut y avoir un conflit d'intérêt.* ». On voit donc que ces sociétaires ayant une double-qualité occupent un positionnement qui peut leur paraître complexe et freiner leur participation dans les instances alors même qu'ils font le lien entre les différents niveaux.

Cette relation entre règles institutionnelles et la partie plus technique et opérationnelle qu'induit la double-qualité propre aux coopératives, ajoute un paradigme supplémentaire au cadre d'analyse que nous avons issu des travaux d'Ostrom. Le jeu des règles informelles peut cependant nous éclairer sur cette typologie de fonctionnement propre à la SCIC CND qui ne saurait être généralisable. L'histoire de l'institution, les caractéristiques du groupes et notamment des fondateurs que nous avons mis en avant

influencent ces règles informelles qui vont pouvoir avoir une influence importante sur les règles statutaires. Cela souligne également le rôle de transmission des salariés de l'histoire et du projet coopératif et de fait l'enjeu à pérenniser l'équipe.

## 1.2. La remise en question du rôle du Conseil de Coopérative

Le Conseil de Coopérative occupe une place particulière dans le discours tenu par les acteurs mais aussi dans les résultats de notre observation participante. Nous rappelons que statutairement le Conseil a une visée consultative et évaluative des orientations de l'institution. Il fait le lien entre les collègues et la gérance. En février 2016, soit quelques mois après la création de la SCIC, est organisé un conseil de coopérative auquel la grande majorité des membres participent. Lors de cette instance est abordé la question des règles collectives et opérationnelles qui viennent d'être mises en place suite à la transition. Cette ouverture à la discussion témoigne que l'on se situe alors encore dans une période d'ajustements et de construction.

Selon le coopérateur 3, *« Pendant les conseils on fait juste un état des lieux sauf une fois où des règles de décision sur les investissements avaient été mises en place. Pour l'ordre du jour, le conseil de coopérative devrait valider avant l'envoi à tous les sociétaires »*. Dans cinq entretiens menés nous retrouvons cette vision de la portée réduite du Conseil de Coopérative. Les coopérateurs interrogés le qualifient de *« descendant »*, *« informatif »*, et constatent qu'ils décident *« seulement »* de l'orientation. On retrouve cette tendance dans les compte-rendus des conseils de coopérative. En décembre 2016 il a été par exemple souligné par les participants que le *« Conseil est plus informatif que constructif »*, qu'il existe une *« frustration car pas assez de temps pour aller au bout des choses »*, qu'il serait intéressant de *« programmer moins de sujets à aborder pour pouvoir prendre plus de décisions »*.

On a pu remarquer par ailleurs que les réunions du Conseil de Coopérative sont pour la plupart du temps ouvertes à l'ensemble des sociétaires. Cette ouverture ne permet pas d'instituer les membres du Conseil en tant que membres particuliers, de leur donner un rôle spécifique. Ce constat est appuyé par une assimilation entre *« sociétaires »* et *« membres du conseil »* dans les entretiens, et donc une assimilation entre *« Assemblée générale »* et *« Conseil de Coopérative »*. Le coopérateur 7 a *« du mal à faire la différence entre AG et Conseil. »*

En avril 2017, alors qu'un des co-gérants et par ailleurs salarié de la coopérative est en arrêt maladie, un conseil de coopérative restreint réservé aux membres a été organisé afin d'envisager des solutions pour palier à son absence. De ce conseil de coopérative *« extraordinaire »* a alors émergé la nécessité d'*« améliorer le fonctionnement de CND pour éviter ce genre de situation »*. On évoque alors l'urgence de la *« répartition des missions et des responsabilités »* ; mais également d'attribuer un rôle de surveillance du Conseil de Coopérative sur les aspects plus opérationnels et sur la charge de travail des salariés. Ainsi qu'un rôle de représentation de la coopérative auprès des partenaires extérieurs qui n'entrent pas dans les missions statutairement établies du Conseil. Ces différentes propositions ayant pour vocation d'être discutées lors d'une prochaine AG.

Cet exemple nous montre que le rôle du Conseil de Coopérative est encore sujet à des questionnements. Cela nous indique également que les règles institutionnelles en place ne sont pas figées, et que la construction est le résultat d'un processus, fruit d'essais et d'erreurs. Pour coopérateur 16, « *plusieurs fois dans l'année le Conseil de Coopérative devrait donner des idées. On devrait construire des choses ensemble, pas un organe consultatif mais proposant. (...) les sociétaires devaient se positionner, prendre leur responsabilité.* ». Pour cet acteur il y aurait donc une place à prendre qui ne l'est pas pour le moment. Nous allons nous interroger sur les freins qui peuvent exister pour cette participation.

## **2. Créer les conditions d'une culture commune**

### 2.1. La définition des rôles

La participation des acteurs dans la gouvernance de la SCIC va présenter des spécificités compte-tenu de l'hétérogénéité des partie-prenantes et des liens qu'ils entretiennent avec la ressource. La première spécificité due à la multitude de double-qualités et des liens forts ou plus faibles qui composent le sociétariat, est la question de la légitimité des sociétaires plus éloignés des bénéfices des activités à intervenir sur la partie opérationnelle ou plus technique. Pour le coopérateur 13 « *les entrepreneurs ont plus leur mot à dire sur certains aspects.* ». Le coopérateur 14 : « *a l'impression de ne pas avoir donné d'avis pertinent.* ». Ce qui est lisible ici c'est que certains coopérateurs plus que d'autres seraient légitimes à prendre des décisions en raison du capital de connaissances qu'ils ont par rapport à la ressource produite. Pour le coopérateur 16 « *Cultiver du lien fort avec les AMAPs est compliqué. Ils ont un lien fort avec le maraîcher mais pas forcément de lien avec la vie coopérative.* ». Dans le cas des AMAPs il existe également une redéfinition des typologies de liens, qui diffère de la traditionnelle relation consommateur-producteur.

Au-delà de cette légitimité on retrouve à plusieurs reprises un questionnement des acteurs quand aux droits et rôles des sociétaires. Pour certains des interrogés il y aurait une méconnaissance des règles, les sociétaires ne savent pas s'il doivent participer ou non. Le coopérateur 5 « *se demande si c'est peut-être indiqué dans la convention signée par Cigales et CDP.* ». Le coopérateur 7 représentant une AMAP, évoque un « *memo sur présentation de la SCIC. Par exemple un memo assez concis pour pouvoir présenter la SCIC à l'AG de l'AMAP.* ». Ce manque de connaissance sur le fonctionnement des SCIC et donc sur les règles constitutionnelles engendre des coûts importants d'information et de transaction. Cela freine également le processus de transmission du projet coopératif. On retrouve donc deux types de frein à la participation. Un manque de communication sur les rôles des sociétaires et sur les règles. Ainsi qu'un manque de communication sur le projet coopératif.

### 2.2. Un manque de temps pour une activité secondaire

Dans les freins recensés par les coopérateurs, on retrouve également la question du temps disponible pour l'investissement dans les différentes instances et prises de décision de la coopérative. Puisque la participation à la SCIC a ici un caractère secondaire vis à vis de l'activité principale, la notion de temps qu'il est possible d'attribuer à cet investissement est faible. La participation dans la SCIC des CND est pour les

coopérateurs, hormis les salariés et les gérants, une activité bénévole dont les bénéficiaires ici économiques qui en seront issus seront inférieurs à leur activité principale. On peut donc supposer qu'il existe une hiérarchisation entre les différentes activités.

### 2.3. L'importance de la communication entre les sociétaires

La SCIC CND se situe sur le territoire géographique de l'IDF et correspond donc à une délimitation administrative. Précédemment nous avons vu que malgré cette apparente unité il s'agit en fait d'un territoire très vaste. Or comme nous le rapporte Hollard, « *Pour Ostrom, la communication est fondamentale dans l'action collective. Une communication directe est le fondement même d'une gestion collective réussie. Elle favorise la confiance et permet d'élaborer des règles en commun. Ce qui se joue véritablement dans ces échanges verbaux échappe encore largement aux théories contemporaines mais trouve un large écho auprès des praticiens (Hollard, 2010)* ». Elle soutient que des groupes de petites tailles peuvent permettre le bon fonctionnement du groupe grâce à une circulation des informations et des interactions plus simples.

Le coopérateur 1 se pose la question de savoir s'il s'agit d'un territoire cohérent pour la gouvernance de la coopérative, pour lui « *au sein de la SCIC il pourrait y avoir des coopératives locales qui lui seraient reliées* ». Cette définition du cadre géographique a été influencée par des variables qui sont extérieures à la coopérative et sont liés aux dépendances à des cadres exogènes et règles qui en découlent, notamment au niveau du financement des collectivités territoriales. On se pose donc ici la question de la pertinence de cette corrélation entre niveaux de gouvernance. Et éventuellement la possibilité de repasser à des niveaux plus micro-économiques avec d'autres collectivités territoriales.

« *Ostrom note que la petite taille des collectifs facilite la délibération des règles, leur respect et la vigilance que chacun peut exercer à leur endroit sur l'activité des autres.* » (Orsi, 2015). C'est donc également la taille des collectifs qui est en jeu. Pour le coopérateur 13 : « *Les groupes de travail sont un bon exemple de ce qui a été monté et qui pourrait permettre l'implication des sociétaires.* ». La SCIC Cultiver Nos Demains a déjà mis en place ce type de collectifs réduits qui permettent de réunir des acteurs représentant idéalement les différents collèges de la coopérative à conduire une réflexion sur une problématique précise.

Afin de palier à l'éloignement des coopérateurs a également été mis en place une lettre d'info qui permet de faire circuler des actualités hors instances et réunions physiques. Mais pour la majorité des coopérateurs rencontrés il n'y a pas assez de circulation des infos. Pour le coopérateur 15 : « *C'est plus la question de la diffusion des informations. Jamais de doutes sur la qualité du portage mais plutôt du lieu d'information, du manque de visibilité.* ». Selon le coopérateur 14 : « *Il y aurait beaucoup plus de lien si on échangeait via des fils de discussion plutôt que de recevoir quelque chose tous les deux mois et d'être assommé d'informations.* ». On souligne également ici la nécessité d'avoir une continuité dans les échanges. Mais surtout qu'il s'agisse d'échanges et non que les informations soit descendantes. L'attachement d'Ostrom à mettre en avant la communication directe pour le succès du groupe rejoint les préoccupations des coopérateurs de la SCIC qui voient dans ces interactions plus soutenues un gage de succès du projet.

### 3. L'importance de l'apprentissage

Nous reprenons ici les propos d'Issauralde pour qui « (...) *la gouvernance des « communs » est un projet politique qui nécessite une action de délibération et d'apprentissage pour contribuer à la pérennité des arrangements institutionnels.* » (Issauralde, 2015). Ce constat de l'importance de l'apprentissage des règles et l'institution mais aussi de la création d'une culture commune rejoint la thèse de la rationalité limitée puisque la participation n'est pas seulement guidée par un comportement économique rationnel, mais est aussi influencée par un processus d'apprentissage. Ce processus d'apprentissage dépendra des quatre éléments suivants : les « ressources », les « préférences », la « circulation des informations », le « processus de sélection ».

*Il s'agit pour ces acteurs de construire de l'intérêt collectif à partir de leur adhésion à une finalité sociale commune, d'un minimum de confiance réciproque et de leur volonté de coopérer. La question de la construction de l'intérêt collectif résulte d'un compromis entre différentes logiques d'action parfois contradictoires ou en tension* (Nyssens, 2015).

Nous rejoignons les propos de Nyssens pour qui l'intérêt collectif résulte d'un processus de construction qui peut être long et fastidieux.

#### *Section V. La construction d'un nouveau modèle de coopération*

Dans la dernière section de ce mémoire nous souhaitons voir en quoi la SCIC permet de proposer de nouvelles modalités partenariales et de fonctionnement coopératif. Et comment elle permet de soulever des spécificités institutionnelles en réponse aux études d'Ostrom et de ses pairs.

Nous nous pencherons pour commencer sur le principe de « réciprocité ». En étudiant les différents faisceaux de droits qui régissent le fonctionnement de la coopérative. Puis en questionnant l'existence d'un lien purement et seulement économique au projet.

Nous verrons ensuite que la SCIC étudiée s'inscrit dans un système polycentrique complexe et entretient une relation particulière aux pouvoirs publics, et s'inscrit dans des réseaux multiples.

#### **1. La réciprocité**

##### 1.1. Des usages pluriels de propriétés collectives

Nyssens et Petrella nous rappelle qu'Ostrom met en avant l'importance de distinguer différentes facettes de droits de propriétés sur la ressource (*bundle of rights*) (Nyssens et Petrella, 2015). Dans un article fondateur, Ostrom et Schlager parlent des droits d'accès (*access*), de prélèvement (*withdrawal*), de gestion (*management*), d'exclusion (*exclusion*) et d'aliénation (*alienation*) (Ostrom et Schlager, 1992). Ces facettes distinctes peuvent être combinées de manière différenciée ou dissociée. Pour Orsi, il s'agirait de la « *Question de la pluralité de droits d'accès individuels sur des propriétés qui sont collectives. Ou alors des*

*propriétés individuelles qui sont mutualisées au sein d'un système (Orsi, 2015).*

La participation économique des sociétaires est une condition d'entrée nécessaire matérialisée par l'achat de parts sociales. Il s'agit du coût d'entrée qu'ils devront assumer pour participer aux choix de l'institution auto-organisée. La SCIC que nous étudions présente la particularité d'intégrer toutes les partie-prenantes de la production alimentaire et donc les consommateurs. Ces sociétaires particuliers vont donc assumer un coût pour l'achat de parts sociales, et vont également supporter les coûts relatifs à l'achat de matériel pour le fonctionnement de la coopérative. Les représentants des AMAPs au sein du sociétariat occupent une place particulière selon le coopérateur 2 : « *les AMAP ne devraient pas seulement avoir une relation de consommateurs mais aussi des implications économiques et citoyennes* ». Selon ces termes l'investissement des AMAPs ne devrait pas se faire seulement en liaison avec l'usage qu'ils font de la ressource, mais aussi sur des volets davantage économiques et de portée plus politique.

Dans les entretiens que nous avons mené nous avons abordé la question des « investissements pour les outils de production ». En ressort trois grands axes dans le discours des acteurs. Premièrement, ce sont les possibilités de « *mutualisation* », de « *transmission* » qui ont été mises en avant. C'est ici la notion de propriété collective qui est valorisée. Il est aussi question de la transmission des terres. En tant que biens rivaux qui sont l'objet de conflits pour leur appropriation, la gestion de leur accès par la coopérative permet un accès plus simple. Dans un second temps, c'est la nécessité d'aller chercher du capital en mobilisant davantage les sociétaires ou en émettant plus de titres participatifs qui est évoqué. Enfin, on relève un discours temporisant le bénéfice de la mise en commun des moyens de production. Du fait de l'usage et des droits d'accès qui vont être attribués à ces outils. C'est le cas pour le coopérateur 9 pour qui « *il ne faut pas forcément que les outils de production soient la propriété de la coopérative. La création de la CUMA est par exemple logique dans l'évolution des choses.* ». De ce point de vue il serait plus pertinent de faire correspondre droits d'accès et propriété. La propriété collective des moyens de production n'est donc pas une finalité partagée par l'ensemble des sociétaires. C'est une dimension qui reste encore en débat au sein de la coopérative d'après notre observation. Le modèle des couveuses agricoles et des CAE étant très peu répandus, les acteurs de la SCIC bénéficient de peu d'exemples et d'expériences sur ces investissements spécifiques.

Dans le cas de la SCIC Cultiver Nos Demains il a été choisi de ne pas créer une catégorie de bénéficiaires pour les entrepreneurs à l'essai comme précédemment évoqué. Ils bénéficient pour autant de l'accès et à l'usage (prélèvement) de la ressource. Mais ils n'apportent pas de capital spécifique. Les investissements qui sont fait pour les sites de test gérés directement par la SCIC, sont des propriétés collectives. C'est grâce au capital de la coopérative que ces investissements seront faits et donc grâce aux apports de l'ensemble des sociétaires. L'usage de propriétés collectives, propriétés de sociétaires qui n'auront pas l'usage de cette ressource, est principalement le fait des entrepreneurs à l'essai. Les investissements portés par une partie du sociétariat seront donc fait avec une visée altruiste même si elle rejoint l'intérêt collectif. La catégorie particulière des consommateurs devenant également propriétaires des outils de production.

Dans le cas de la SCIC CND il n'y a pas de droits d'accès pluriels qui sont définis par rapport aux propriétés qui sont collectives. Il y a un investissement de l'intégralité des sociétaires, y compris de ceux qui n'en n'auront pas un usage direct. Cette indistinction peut se comprendre grâce à la notion de l'intérêt collectif. La somme des intérêts individuels qui sont alors variés, forment un tout pour rejoindre cet intérêt collectif.

## 1.2. Une pluralité de principes d'intégration économique

La dimension de gains, de rentabilité et de profits sur un registre économique (au sens d'échanges de marché) est présente dans le discours des acteurs. Une des motivations énoncée pour le passage d'association à coopérative est la nécessaire prise d'indépendance par rapport aux collectivités en faisant évoluer le modèle économique pour une rentabilité des activités et un autofinancement. Pour autant la notion de gains n'est pas associée strictement au volet économique quand on y regarde de plus près. On ne peut pas parler d'*homo œconomicus* car d'autres paramètres vous rentrer en compte pour l'analyse des modalités de l'implication des acteurs.

Dans le cas de la SCIC étudiée les possibilités de rétribution économique individuelles existent. En premier lieu, même si elle est symbolique l'entrée au sein du sociétariat est conditionnée par un investissement. Cet investissement est proportionnel au nombre de parts sociales achetées. Les excédents de la coopérative vont être affectés et distribués en fin d'exercice suivant des règles statutaires (Statuts, article 30). Ces excédents iront pour la majorité (65%) en réserve légale et statutaire. Les 35 % restant pourront être distribués en tant qu'intérêts aux parts sociales plafonné par des règles mises en place par le législateur. La rétribution, spécifiquement dans le cas d'organisations subventionnées, sera donc très limitée.

Au-delà de l'apport économique, les sociétaires vont pouvoir apporter des ressources qui permettront enrichir le projet coopératif. A plusieurs reprises a été mobilisée la notion de « mutualisation de compétences ». Si certains de coopérateurs n'ont pas de compétences techniques propres au domaine agricoles à apporter, ils s'investissent sur d'autres sujets. Lors de la mise en place d'un groupe de travail portant sur les problématiques de coopération externe de la SCIC, les représentants d'AMAPs ont par exemple mobilisé des compétences de rédaction, de graphisme qui servent les intérêts de la SCIC de communiquer sur le projet.

Ces éléments montrent que les échanges qui ont lieu au sein de la coopérative ne relèvent pas des seuls échanges du marché. Il existerait une pluralité de liens économiques au sens de Polanyi (Fontaine, 2016). La réciprocité s'inscrit sur une multitude liens qui coexistent au sein de la situation d'action.

## 2. Un système polycentrique complexe

### 2.1. L'implication des pouvoirs publics

Le multisociétariat ouvre la possibilité à des collectivités territoriales ou à des établissements publics de rejoindre le sociétariat de la coopérative et donc d'intégrer l'assemblée générale des sociétaires et ainsi de participer aux choix collectifs. Cette règle est en lien avec la prescription du législateur qui suggère cette catégorie particulière au sein du sociétariat ; afin de satisfaire au principe de l'auto-organisation, celle-ci ne peut détenir plus de 50 % des parts de la coopérative (cf. Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001). Alors que nous écrivons ces lignes, il n'y a pas dans la SCIC CND d'institutions appartenant à cette catégorie. Cela nous amène à nous demander s'il s'agit d'un choix délibéré des acteurs ou pas.

Lorsque la question de l'implication des pouvoirs publics est abordée dans les entretiens menés avec les sociétaires, la dimension de l'impact sur la pérennité et le succès du projet revient de façon protéiforme. Pour le coopérateur 1 il est évident que « *la coopérative fait un boulot de service public notamment sur le développement de l'emploi et la formation* ». L'implication des pouvoirs publics se justifierait selon lui car la coopérative fournirait un service public et donc rejoindrait une mission d'intérêt général. Pour le coopérateur 16 il est d'ailleurs « *logique d'inclure des collectivités car il s'agit d'une SCIC et donc d'une gouvernance territoriale* ». Les intérêts de la SCIC rejoindraient donc ceux des collectivités par le prisme du développement territorial. Pour le coopérateur 6, il « *faut devenir un interlocuteur privilégié au niveau institutionnel* ». Cependant pour le coopérateur 3, « *tu peux être tributaire du changement de pouvoir* ». Nous ne pouvons ici revenir sur les règles institutionnelles des collectivités territoriales de façon détaillée mais pouvons pointer qu'en écho à cette réflexion d'un des coopérateurs, la gouvernance qui est propre au fonctionnement de ces institutions et donc une alternance et un changement dans les collectifs d'acteurs (ici désignés selon les principes électoraux) engendre une grande versatilité dans la composition des instances de décision. L'imbrication de ces différentes situations d'action menant à une interdépendance de différents centres de décision et donc de polycentrisme constituerait selon certains un facteur d'instabilité. La confiance réciproque qui peut exister au sein du collectif de CND pourrait être altérée par l'inclusion d'acteurs agissant par ailleurs dans des institutions avec des normes sociales différentes.

Mais au-delà de la participation des pouvoirs publics dans la gouvernance de la coopérative, on remarque que le fonctionnement et la viabilité économique de l'institution est fortement dépendante des financements publics. Comme nous l'avons vu dans la première partie l'association préalable à la SCIC a pu s'émanciper et s'autonomiser du réseau AMAP grâce à la participation financière des collectivités. Ce soutien a ensuite perduré afin de permettre le fonctionnement de l'institution. On souhaite donc souligner ici une dépendance par rapport à l'État et aux collectivités. Fin 2016, le financement de la région Île-de-France dans le cadre du plan état-région pour le développement de l'Agriculture Biologique pour la période 2017-2020 a été remis en cause ce qui a suscité des réactions vives de la part des sociétaires et une inquiétude quant à l'avenir de la SCIC. Cultiver Nos Demains est encore largement tributaire du financement des pouvoirs publics.

La SCIC CND a été impliquée dans la co-construction de politiques publiques et donc a participé à l'élaboration de règles collectives et opérationnelles propres à différentes situations d'action. Cette dynamique s'est matérialisée par un travail mutuel dans la construction du plan état-région que nous venons d'évoquer, et ce pour les périodes 2009 – 2013 et 2014 – 2020. On retrouvera cette dynamique de co-

construction de politiques publiques avec le cas du Comité Régional Installation Transmission (CRIT) et animé par la région et l'état.

Cette étude du fonctionnement et des mécanismes imbriqués de la SCIC CND met en lumière un point qui mériterait d'être approfondi quand on articule « communs » et SCIC. Peut constituer le point divergent entre « communs » et ESS : l'implication de l'état – il n'est pas seulement garant des dispositifs institutionnels ou financier, mais peut aussi être incarné en tant qu'acteur partie prenante et donc entité prenant part à la gouvernance. Ce que l'on ne retrouve pas forcément quand on étudie les coopératives type SCOP, mis à part le financement. *La présence de collectivités au capital permet également de renforcer la crédibilité du projet vis-à-vis des partenaires extérieurs.*

La relation à l'État et aux collectivités est un des enjeux des SCIC. Cette nouvelle coopération entre pouvoirs publics et coopératives et plus particulièrement l'inclusion des différentes partie-prenantes pour la gouvernance d'une ressource commune est un fait relativement récent. Nous ne nous situons pas dans une troisième voie contre l'état et le marché mais nous nous situons dans un système qui va au-delà de cette dichotomie souvent associée à l'ESS. Les mécanismes de coopération entre les différentes institutions et les différents niveaux de gouvernance nous amènent à envisager un système imbriqué complexe et difficilement généralisable et reproductible ainsi qu'à une hybridation des ressources favorisant la création de l'institution. On se situe dans une relation de dépendances où la réciprocité dans le résultat des actions de chacune des institutions font de ces différentes interactions une mécanique complexe. Cela confirme notre hypothèse à savoir que les pouvoirs publics ne font pas seulement que sécuriser les dispositifs mis en place par les acteurs auto-organisés, en pouvant intégrer la gouvernance et en générant des dépendances.

## 2.2. Une configuration réticulaire

Selon Mc Ginnis, un système polycentrique inclut idéalement les éléments suivants :

- Multi-niveaux : Des unités de gouvernance aux niveaux local, provincial, national, régional, global.
- Multi-type : Des juridictions imbriquées d'ordre général et spécialisées, et des unités politiques trans-juridictionnelles.
- Multi-sectorielles : Public, privé, bénévole, communautaires et hybrides.
- Multi-fonctionnelles : Unités spécialisées pour les stocks, la production, la finance, la coordination, les sanctions.

(McGinnis – Introduction to IAD, p. 7 – notre traduction).

Nous venons de voir que l'aspect multi-sectoriel est une des caractéristiques de la SCIC étudiée puisque les ressources sont hybrides, aussi bien provenant du public que du privé. Les juridictions auxquelles elle répond relèvent aussi bien de l'agriculture, de l'ESS, ou de la politique de l'État pour l'emploi et caractérisent donc un fonctionnement multi-type. La spécialisation de l'équipe salariée par postes distincts (suivi des EAE, comptabilité) en font une institution multi-fonctionnelle. Cultiver Nos Demains est selon les mots employés dans le rapport d'activité un « *acteur de terrain d'envergure régionale. (CND) agissent cependant aussi bien au niveau micro-local, à l'échelle des fermes et des territoires dans lesquels elles*

*s'insèrent, qu'au niveau national de par notre forte implication au sein du Réseau National des Espaces Test Agricoles (RENETA) » (Source : Rapport d'activité 2015). La SCIC agit donc sur des niveaux de gouvernance différents, multi-niveaux. Les éléments sont donc réunis pour parler d'un système polycentrique.*

*« Outre les quatre structures composant le pôle ABIOSOL (...) qui constituent nos partenaires du quotidien, les structures avec lesquelles nous collaborons sont aussi bien des organisations professionnelles agricoles (...), des acteurs institutionnels (...), des collectivités territoriales (...), des propriétaires fonciers (...), des partenaires économiques (...), des acteurs du domaine de l'emploi, de la formation professionnelle ou celui de la création d'activité (...), des structures animatrices de projet de territoire (...), ou encore des structures œuvrant dans le champs de l'économie sociale et solidaire (...). Le partenariat avec certains de ces acteurs se concrétise parfois par une adhésion formelle (...) ou une prise de parts (...). (Source : Extrait du rapport d'activité 2015).*

Dans cet extrait du rapport d'activité c'est bien l'inclusion dans un réseau d'acteurs qui est mis en avant. Il peut s'agir de coopérations informelles ou sur des projets spécifiques, mais cela peut également se traduire par la prise de parts sociales et donc en rejoignant la gouvernance d'autres institutions. C'est par exemple le cas avec un SCIC du bâtiment qui est également un Pôle Territorial de Coopération Économique, Construire Solidaire. La SCIC a également monté une CUMA.

La SCIC se fait *« Tour à tour prescripteur ou prescrit par ces différents opérateurs, intervenant parfois en leur sein (animation de modules de formation en CFPPA, conseiller projet à la Chambre d'agriculture de Seine et Marne, etc.), et participant aux différentes instances en charge de l'installation agricole dans la région (CRIT notamment) (Source : Présentation de la SCIC).* Ce que nous souhaitons mettre en avant c'est que Cultiver Nos Demains fonctionne sur le principe du réseau. Sur le mode réticulaire puisque elle s'intègre de façon protéiforme dans des actions menés conjointement avec d'autres organisations. Au-delà des centres de décision relevant d'un système polycentrique, on retrouve également une volonté d'essaimage davantage structuraliste.

### **3. L'entreprise du « bien commun »**

Pour Ostrom, les individus sont capables d'apprendre à faire confiance et à suivre des normes de réciprocité, même si dans toutes les sociétés il y a des individus qui sont modelés par le principe d'*homo oeconomicus* (Ostrom, 2005). Weinstein pose la question de savoir si *« Ces individus peuvent-ils avoir un comportement rationnel égoïste dans une partie de leurs activités, et un comportement profondément différent à caractère pro social dans d'autres »*. (Weinstein, 2013). Il serait donc possible pour les acteurs d'occuper des activités visant exclusivement à leur bien personnel, et de s'impliquer de façon altruiste dans des activités autres. L'étude de la SCIC CND nous montre que les individus sont conduits par des motivations diverses en lien avec leur usage de la ressource produite. Il coexistent au sein de la coopérative une pluralité de liens économiques.

Pour Béji-Béjeur il est possible de mettre en avant deux visions ou alors deux types de structuration au sein de l'ESS. La première vision serait davantage centrée sur son projet collectif ; la deuxième vision serait quand à elle davantage structuraliste avec une volonté d'essaimage dans un secteur particulier. Ces différents éléments témoignent d'une grande réciprocité par rapport au contexte. Béji-Béjeur reprend alors la notion d'espace public d'Habermas où l'entreprise deviendrait un espace délibératif (Beji-Becheur, 2016). A travers l'exemple de Cultiver Nos Demains, nous avons vu que la SCIC en tant que coopérative particulière permet de joindre ces deux visions structurantes de l'ESS. En créant une nouvelle forme d'entreprise qui inclut des partie-prenantes hétérogènes unies par un intérêt collectif. Et en levant les freins liés à l'hétérogénéité par la création d'une culture commune, qui pourra avoir une visée d'essaimage a sein d'un système polycentrique. Par ce processus, la visée est de créer une entreprise du « bien commun ».

Nous compléterons ces propos en reprenant une citation de Dominique Méda pour qui « *La constitution d'une sphère autonome d'activités ayant pour fin l'autonomie et la coopération des personnes; il s'agit de permettre la libération de l'espace public de l'emprise du travail ; cette sphère d'activités est celle de l'interaction politique entre les sujets sociaux* ». (Dominique Méda citée par Eme, Laville, 1999).

### *Conclusion de la deuxième partie*

Dans la deuxième partie nous avons suivi la démarche empirique ostromienne en appliquant notre cadre d'analyse à l'étude d'une SCIC agricole. L'étude des variables exogènes qui ont eu une influence sur la création de cette institution nous aura permis de mettre en avant que la construction de cette coopérative est elle-même le fruit d'un long processus et est permise grâce à des ressources telles que les dispositifs reconnus par le législateur. L'hétérogénéité du groupe fait partie de la réponse collective au conflit et des dispositif institutionnels spécifiques vont être mis en place pour répondre aux enjeux que pose ce collectif composé d'acteurs aux caractéristiques multiples. Malgré la mise en place de ces dispositifs adaptés, les coûts liés à la coopération seront plus élevés que dans une communauté homogènes. Afin de palier à ces freins on souligne la nécessité de créer une culture commune basée sur la communication à la fois des règles et entre les participants. La notion de réciprocité et du dépassement des intérêts du marché, nous invitent à penser la SCIC en tant que coopérative particulière permettant le « bien commun ». Cet espace de création institutionnelle est aussi intégré dans un système polycentrique complexe.

## CONCLUSION

A partir de notre questionnement de départ sur les nouveaux modes de coopération pour la production alimentaire, et plus précisément celui que propose les SCIC, nous avons souhaité questionner la pertinence d'adopter un cadre d'analyse proche des « communs ». Puis voir en quoi une SCIC, en tant que forme institutionnelle auto-organisée, permettrait d'apporter une réponse particulière à un conflit sur un type de ressource en créant un « bien commun ». Nous avons émis comme hypothèses que la SCIC apportait une réponse particulière à la gestion du conflit car elle impliquait le multisociétariat : que c'est ce mode de gouvernance qui permettait la création d'un « bien commun ». Et que ce sont les représentations et l'utilisation des règles par les acteurs qui permettent de construire ce « bien commun » au cours du processus de construction.

Nous avons consacré la première partie de mémoire à la définition du cadre d'analyse. En nous basant sur les travaux d'Ostrom et de ses pairs, nous avons montré qu'au-delà de la catégorisation d'une institution en tant que « commun », c'est davantage l'étude des dispositifs institutionnels et du processus de construction qui nous permettrait de comprendre la finalité de la SCIC. La SCIC se caractérise par une gouvernance multipartenariale et une ouverture du sociétariat qui nous invite à adapter le cadre théorique. Le cadre d'analyse IAD nous permet de répondre aux enjeux en permettant d'adopter une vision systémique, polycentrique et où l'individu est socialement situé. Ce cadre permet une analyse détaillée des règles formelles et informelles à différents niveaux. Mais afin de comprendre ce processus l'articulation théorique est nécessaire et se fait en prenant en compte les actions des participants ainsi que leurs résultats. D'après une perspective institutionnelle, l'intérêt collectif et l'utilité sociale des SCIC conduisent à la création d'un « bien commun ». C'est sous cet angle que nous allons ensuite empiriquement appliquer ce cadre à l'étude d'une SCIC agricole.

Grâce à l'adaptation de ce cadre d'analyse nous avons pu procéder à une étude empirique d'une SCIC agricole. L'étude des variables exogènes nous aura permis de montrer que la création d'une institution ne se fait pas spontanément et est le fruit d'un processus de construction. Les variables exogènes influençant la situation d'action pourront faciliter la mise en place de dispositifs institutionnels notamment par la préexistence de règles mises en place par le législateur. Cet historique permettra d'entamer la construction d'une culture commune autour d'un noyau de fondateurs. Alors que l'hétérogénéité peut constituer un frein dans le fonctionnement du groupe, dans le cas de la SCIC elle est au cœur du projet. Des dispositifs institutionnels spécifiques vont être mis en place pour permettre la reconnaissance de cette hétérogénéité. Or ces dispositifs spécifiques ne sont pas suffisants si ce multisociétariat n'est pas animé. Afin de faire fonctionner le projet coopératif nous avons montré qu'il est nécessaire de créer une culture commune en favorisant l'apprentissage des règles et la communication entre les acteurs. C'est la pluralité de liens qui fait la richesse de l'organisation : on n'est pas seulement dans un lien de dépendance économique mais dans quelque chose de plus vaste qui comprend un intérêt citoyen et non économique ou alors d'autres modalités de coopération économiques. La SCIC est le projet de la création d'un « bien commun » par la mise en place de nouveaux modes de coopération. La configuration réticulaire et mise en réseau montre aussi une volonté d'essaimage et une portée plus structuraliste.

Cela témoigne de la réciprocité que la SCIC entretient avec son environnement. Les essais et les erreurs, la mise en place d'outils permettant la création d'une culture commune pourront conduire à de nouveaux modes de gouvernance qui pourront à leur tour devenir une ressource pour d'autres projets. Et pour garantir cette diffusion, il est nécessaire que les coopérateurs construisent conjointement le « bien commun ». La construction du « bien commun » résulte à la fois d'un processus de construction, et s'incarne par ailleurs dans ce processus. Ce sont les nouveaux modes de coopération basés sur la réciprocité au sein d'un système polycentrique qui font des SCIC une entreprise du « bien commun ». En adoptant un point de vue théorique complémentaire, il pourrait alors être intéressant de voir en quoi ce nouveau dispositif institutionnel pourrait à son tour devenir une « norme sociale » pour la gestion d'une ressource. Une approche évolutionniste de l'économie qui pourrait à nouveau rejoindre les travaux d'Ostrom.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

BAUWENS M. (2015). « Plan de transition vers les communs : une introduction ». in *Le retour des communs: la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris : Les Liens qui libèrent.

BOLTANSKI L. et THEVENOT L. (1991). *De la justification – Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard, (Collection NRF Essais), 496 p.

CORIAT B. (dir.). (2015). *Le retour des communs : La Crise de l'idéologie propriétaire*. Paris : Les liens qui libèrent, 295 p.

CORIAT B. (2015a). « Communs fonciers, communs intellectuels. Comment définir un commun? », in *Le retour des communs: la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris : Les Liens qui libèrent, 2015.

DARDOT P. et LAVAL C. *Commun : Essai sur la révolution du XXIème siècle*. Paris : La Découverte, 2015. 600 p.

DEMOUSTIER D. et LAMBERSENS S. (2016) « La recherche en ESS est-elle condamnée à la marginalité ? Les relations entre théoriciens, doctrinaires et praticiens de l'ESS depuis le XIXème siècle » in GARDIN L. et JANY-CATRICE F. (dir.). *L'économie sociale et solidaire en coopération*. Rennes : PUR, Collection « Économie et société », 2016, 233p.

DUBUISSON-QUELLIER S. (2009). *La consommation engagée*. Paris : Presses de Science-Po, 144 p.

HESS C. et OSTROM E. (éd.) (2007). *Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice*. Cambridge Massachussets : The MIT Press, 382 p.

KISER L. et OSTROM E. (1982). *Strategies of Political Inquiry*, Ostrom, Elinor ed, 392 p.

OLSON M. (1978). *La Logique de l'action collective*. Paris : PUF, 200p.

OSTROM E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*, Princeton/Oxford : Princeton University Press, 376 p.

OSTROM E. (2010). *Gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. Paris : De Boek, 300 p.

POTEETE A.R., JANSSEN M.A., OSTROM E. (2010) « Working Together : Collective Action, the Commons, and Multiple Methods in Practice ». Princeton, NJ: Princeton University Press, 376 p.

WEINSTEIN O. (2015). « Comment se construisent les communs : questions à partir d'Elinor Ostrom » in *Le retour des communs, la crise de l'idéologie propriétaire*. Paris : Les liens qui libèrent.

### Articles :

ARNAUD C., BEJI-BECHEUR A., BONNEMAIZON A., CODELLO-GUIJARRO P., CHATEAU TERRISSE P., et al. (2016). « Les Scic : entreprises de demain. Le multisociétariat à l'épreuve de la gestion ». *RECMA - Revue internationale d'économie sociale*, RECMA, Février 2016 (n° 340), pp. 52-64.

BEJI-BECHEUR A. et al. (2016). « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », *Revue de l'organisation responsable*, Février 2016 (Vol.11), pp. 24-35.

CASTEL O. (2015). « La réciprocité au cœur de la structuration et du fonctionnement de l'Économie sociale et solidaire. » Paris : *Revue Française de Socio-Economie*, Janvier 2015 (n°15), pp. 175-192.

CHANTEAU J-P. Et LABROUSSE A. (2013). « L'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom : Quelques enjeux et controverses ». *Revue de*

*la régulation* 14 | 2e semestre 2013. URL : <https://regulation.revues.org/10555>

CHANTEAU J-P., CORIAT B., LABROUSSE A. et ORSI F. (2013). Introduction. *Revue de la régulation* 14 | 2e semestre 2013. URL : <http://regulation.revues.org/10516>

CORIAT B. (2013). « Le retour des communs ». *Revue de la régulation* 14 | 2e semestre 2013. URL : <http://regulation.revues.org/10463>

CORIAT B. (2015b). « Qu'est-ce qu'un commun ? Quelle perspective le mouvement des communs ouvre-t-il à l'alternative sociale ? ». Paris, *Les Possibles*, 2015.

DEVERRE C. « Agricultures alternatives et transformations des systèmes alimentaires ». Paris : *Pour*, Mai 2011 (n°212), pp. 39-50.

DRAPERI J-F et MARGADO A. (2016). « Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires ». Paris : *RECMA*, Avril 2016 (n°340), pp. 23-33.

EME B. et LAVILLE J-L. (1999). "Pour une approche pluraliste du tiers secteur." *Nouvelles pratiques sociales* 121 (1999), pp. 105–125.

EYNAUD P. et LAURENT A. « Articuler communs et économie solidaire : Une question de gouvernance ? ». *Revue internationale d'économie sociale*, RECMA, Juillet 2017 (n° 345).

HARDIN G. (1968). « The tragedy of the commons ». *Science*, New Series, Vol. 162, (n° 3859), pp. 1243-1248.

HARRIBEY J-M. (2011). « Le bien commun est une construction sociale : Apports et limites d'Elinor Ostrom ». *L'Économie politique*, Janvier 2011 (n°49), pp. 98-112.

HOLLARD G. et SENE O. (2010). « Elinor Ostrom et la gouvernance économique ». *Revue d'Économie Politique*, Editions Dalloz, Mars 2010 (n°120), pp. 441-452.

KOULYTCHIZKY S. (1998). « Le quadrilatère d'Henri Desroche revisité ». *Recma*, 1998 (n° 272), pp. 77-84.

ISAURRALDE M. (2015). « L'approche comportementale de l'action collective chez Elinor Ostrom : quels prolongements pour l'économie sociale et solidaire ? », *Revue Française de Socio-Économie* 2015/1 (n°15), pp. 97-115.

OSTROM E. (1998). « A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action : Presidential Address, American Political Science Association ». *The American Political Science Review*, Vol. 92, No. 1 (Mar., 1998), pp. 1-22.

OSTROM E. et al. (2009). « A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems ». *Science*, 2009 (n°325), pp. 419-422.

OSTROM E., ELOI L. (trad.) (2012). « Par-delà les marchés et les États. La gouvernance polycentrique des systèmes économiques complexes », *Revue de l'OFCE*, Janvier 2012 (n°120), pp. 13-72.

OSTROM E. et BARSUTO X. (2013). « Façonner des outils d'analyse pour étudier le changement institutionnel », *Revue de la régulation* [En ligne], 14 | 2e semestre / Autumn 2013. URL : <http://regulation.revues.org/10437>.

OSTROM E. et SCHLAGER E. (1992). « Property-Rights Regimes and Natural Resources: A Conceptual Analysis », *Land Economics*, Vol. 68, No. 3 (Aug., 1992), pp. 249-262.

MARGADO A. (2002). « SCIC, Société Coopérative d'Intérêt Collectif », *RECMA*, Numéro 284, Mai, 2002, pp. 19–30.

MCGINNIS, M. D. (2011), An Introduction to IAD and the Language of the Ostrom Workshop: A Simple Guide to a Complex Framework. *Policy Studies Journal*, 39: 169–183.

MCGINNIS M. D. et OSTROM E. (2014). « Social-ecological system framework: initial changes and continuing challenges ». *Ecology and Society* 19 (2): 30.

NYSSSENS M. et PETRELLA F. (2014). « Comprendre la diversité des formes de gouvernance ». *Jurisassociations*, Juin 2014 (n°501), pp. 23-26.

NYSSSENS M. et PETRELLA F. (2015). « ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle. Interpellations croisées », *Revue Française de Socio-Économie* 2015/1 (n° 15), pp.117-134.

POLSKI M.M. et OSTROM E. (1999). *An institutional framework for policy analysis and design*, Paper on Workshop in Political Theory and Policy Analysis Department of Political Science, Indiana University.

VARUGHESE G. et OSTROM E. (2001) « The contested role of heterogeneity in collective action : Some evidence from community forestry in Nepal ». *World development*, Mai 2001 (Volume 29), pp. 747-765.

WEINSTEIN O. (2012). « Comment comprendre les « communs » : Elinor Ostrom, la propriété et la nouvelle économie institutionnelle ». Paris : CEPN, Université Paris 13, Avril 2012.

#### Mémoires / Thèses :

HUET J., *SCIC : Quel(s) apport(s) des Sociétés coopératives d'intérêt collectif dans la gestion de l'eau*. Master 2 Professionnel mention Management – Ressources Humaines, Développement Social. Montpellier : Université Montpellier III Paul Valéry, 2013, 127 p.

RAINVILLE A. (2016). *La coopérative comme institution auto-organisée*. Parcours Sciences Po Grenoble « Développement et Expertise de l'Economie Sociale ». Grenoble : Sciences Po Grenoble, 2016, 107 p.

#### Communications / Colloques / Séminaires :

DEFALVARD H. (2016). « Contribution à une économie politique des communs ESS ». Lille, 2016, 16 p.

DEFALVARD H. et FONTAINE G. (2017). « La place des pouvoirs publics dans les PTCE en tant que communs sociaux ». Paris : 27ème colloque de l'ADDES « Les relations entre l'ESS et les pouvoirs publics », 26 janvier 2017.

FONTAINE G. (2016). « Analyser les conditions favorables à l'émergence de communs : le cas d'un PTCE d'économie solidaire. » Montpellier : XIVème rencontres du RIUESS Montpellier – « Les communs et l'économie sociale et solidaire. Quelles identités et quelles dynamiques communes ? », Mai 2016.

FONTAINE G. (2017). « Les conditions d'émergence et de constitution de communs propices au développement local durable : place et rôles des pouvoirs publics. » Colloque « Entre Etat et marchés, la dynamique du commun : vers de nouveaux équilibres », Juin 2017, Paris, France.

HESS C. (2008). « Mapping New Commons ». Presented at *The Twelfth Biennial Conference of the International Association for the Study of the Commons*, Cheltenham, UK, 14-18 July.

MANUFACTURE COOPÉRATIVE (2017). Actes du séminaire « Mutuelles du travail / travail des communs : regards croisés », La Manufacture Coopérative, Paris – Grands Voisins, 11 mai 2017.

#### Études :

DAUPLEIX M. (2002). « La SCIC : Entre démarche d'utilité sociale et construction de l'intérêt collectif. » Toulouse : Université Toulouse le Mirail, Octobre 2002, 123 pages.

PECOUP F. (2003). « Le multisociétariat dans les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (Scic) : une nouvelle forme de « gouvernance » ? », Université Paris 1, Centre MATISSE.

VALORGE F pour FN CUMA. *Organiser des circuits courts agricoles en SCIC : une solution adaptée mais exigeante : Quatre initiatives à la loupe*. 51 p.

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	6
LISTE ABRÉVIATIONS, FIGURES, TABLEAUX, ENCADRÉS.....	7
INTRODUCTION.....	9
PREMIÈRE PARTIE : Construction d'un cadre d'analyse issu des études sur les « communs » pour l'étude de la forme institutionnelle SCIC.....	14
Section I. <i>L'institutionnalisme méthodologique d'Ostrom : une approche vivante</i> .....	14
1. Rendre compte de la diversité institutionnelle.....	15
1.1. Une vision optimiste de l'action collective.....	15
1.2. Au-delà de la nature des ressources étudiées.....	16
1.3. L'importance du cadre institutionnel et de la gouvernance.....	17
2. Élargissements et discussions du socle théorique.....	18
2.1. Des innovations institutionnelles perpétuelles.....	18
2.2. Le « bien commun » : une construction institutionnelle.....	18
Section II. <i>Enjeux d'un rapprochement avec les SCIC</i> .....	19
1. « Communs » et ESS : Au delà du dualisme état-marché.....	20
1.1. Des contextes épistémologiques différents.....	20
1.2. Des modèles hybrides.....	20
2. Des institutions auto-organisées.....	21
2.1. Les principes de conception de l'auto-organisation.....	21
2.2. La reconnaissance par le législateur.....	22
3. La SCIC, une coopérative particulière nécessitant la poursuite des réflexions.....	23
Section III. <i>La cadre d'analyse IAD : une approche systémique des institutions</i> .....	25
1. Des systèmes complexes imbriqués.....	25
1.1. Grands principes méthodologiques.....	25
1.2. L'inscription tardive dans des « systèmes socio-écologiques ».....	26
2. Un cadre permettant une analyse systémique.....	28
2.1. Des variables exogènes influençant l'arène d'action.....	28
2.2. La vision d'un individu social.....	30
3. Différents niveaux d'analyse.....	31
3.1. Des règles de niveaux opérationnels, collectifs, constitutionnels.....	31
3.2. Le polycentrisme.....	33
Section IV. <i>Une théorie pour analyser le processus de construction d'un « bien commun »</i> .....	33
1. « Théories des jeux » et étude de la structure de la situation d'action.....	34
1.1. Une théorie axée sur l'individu.....	34
1.2. La théorie des jeux.....	34
2. Un individu à la rationalité limitée.....	35
3. Définition des critères d'évaluation.....	36
3.1. Les processus de décision des acteurs.....	36
3.2. Les modalités d'interaction et l'analyse des résultats.....	37
3.3. Du processus d'apprentissage au bénéfice coopératif.....	37
Section V. <i>Des enjeux propres aux SCIC</i> .....	38
1. Une multitude de types de lien à la coopérative pour répondre à l'intérêt collectif.....	39
1.1. De la difficulté de prédire les résultats de l'hétérogénéité.....	39
1.2. L'intérêt collectif de répondre au conflit.....	40
2. L'utilité sociale comme reflet du respect de l'intérêt collectif.....	40
2.1. Distinguer « utilité sociale » et « intérêt général ».....	40
2.2. Un ancrage territorial.....	42
3. Définition du cadre d'analyse et des critères d'évaluation.....	42
Conclusion de la première partie.....	43
DEUXIÈME PARTIE : L'importance de l'animation du multisociétariat pour la construction d'un « bien commun ».....	43
Section I. <i>Application du cadre théorique à l'étude de la SCIC « Cultiver nos demains »</i> .....	44
1. Mode opératoire : retour sur articulation cadre d'analyse et terrain.....	44
1.1. Précautions méthodologiques.....	45
1.2. Modalités d'articulation entre terrain et cadre d'analyse.....	46
2. Présentation des activités de la SCIC.....	47
2.1. Une couveuse et une CAE pour le développement d'activités agricoles et rurales.....	47
2.2. Grands principes de fonctionnement de l'institution.....	50
Section II. <i>Des variables exogènes favorisant la construction et la pérennité de l'institution</i> .....	50

1. Des ressources permettant l'incubation et la maturation du projet.....	51
1.1. Un ensemble de variables exogènes prêtant à interprétation.....	51
1.2. Un cadre associatif préexistant à la SCIC.....	51
1.3. Des ressources financières, matérielles et partenariales pour permettre la maturation du projet.....	52
1.4. Un travail de préparation pour la transition en coopérative.....	52
2. La préexistence d'une communauté.....	55
2.1. L'existence d'un noyau de fondateurs.....	56
2.2. Des visions différentes de l'objet de l'institution.....	57
2.3. De la difficulté d'identifier les normes partagées.....	58
2.4. Un leadership garant de la mémoire de l'institution.....	59
3. L'importance de la reconnaissance préalable des règles par le législateur.....	60
3.1. Les principales étapes pour la création du « statut » SCIC.....	60
3.2. Une référence marquée aux règles exogènes par la SCIC.....	61
4. Des variables exogènes fruit du processus de construction.....	62
Section III. <i>Une gouvernance adaptée à l'hétérogénéité du groupe</i> .....	62
1. L'unité autour de nouvelles modalités partenariales pour la production alimentaire.....	63
1.1. Une remise en cause systémique.....	63
1.2. La formulation de nouvelles modalités partenariales.....	64
2. Des liens divers à la coopérative.....	66
2.1. Panorama du multisociétariat.....	66
2.2. L'absence des principaux bénéficiaires dans le sociétariat.....	67
3. Des règles de gouvernance adaptées à l'hétérogénéité.....	68
3.1. Les conditions d'entrée et de sortie dans le sociétariat.....	68
3.2. Les collègues garants du principe démocratique.....	69
3.3. Une corrélation entre règles institutionnelles et modalités de représentation.....	70
Section IV. Un processus d'apprentissage à la participation.....	73
1. Des arrangements institutionnels en construction.....	73
1.1. Un sentiment de distance par rapport aux choix opérationnels et stratégiques.....	73
1.2. La remise en question du rôle du Conseil de Coopérative.....	75
2. Créer les conditions d'une culture commune.....	76
2.1. La définition des rôles.....	76
2.2. Un manque de temps pour une activité secondaire.....	76
2.3. L'importance de la communication entre les sociétaires.....	77
3. L'importance de l'apprentissage.....	78
Section V. La construction d'un nouveau modèle de coopération.....	78
1.....	78
1.1. Des usages pluriels de propriétés collectives.....	78
1.2. Une pluralité de principes d'intégration économique.....	80
2. Un système polycentrique complexe.....	80
2.1. L'implication des pouvoirs publics.....	81
3.2. Une configuration réticulaire.....	82
3. L'entreprise du « bien commun ».....	83
Conclusion de la deuxième partie.....	84
CONCLUSION.....	84
BIBLIOGRAPHIE.....	87
TABLE DES MATIÈRES.....	90
RÉSUMÉ.....	91

## RÉSUMÉ

Cette recherche vise à comprendre en quoi la SCIC en tant que coopérative particulière serait l'institution qui permettrait d'atteindre le « bien commun ». Afin d'y répondre nous adaptions le cadre d'analyse IAD développé par Ostrom ceci afin de répondre aux enjeux propres aux SCIC. En sont issus des critères d'évaluation portant sur les interactions entre les acteurs en lien avec l'hétérogénéité qui compose ce collectif. Dans la deuxième partie de notre étude nous appliquons ce cadre à l'étude d'une SCIC agricole. Il en ressort que les variables exogènes influençant la situation d'action de l'institution sont elle-mêmes le résultat d'un processus de construction. Afin de répondre aux coûts élevés que peuvent engendrer l'hétérogénéité des dispositifs institutionnels spécifiques sont mis en place. Ce qu'il ressort de la suite de nos recherches est que ces arrangements ne suffisent pas et que l'animation du multisociétariat est nécessaire afin de créer une culture commune. La construction du « bien commun » résulte à la fois d'un processus de construction, et s'incarne par ailleurs dans ce processus. Ce sont les nouveaux modes de coopération basés sur la réciprocité au sein d'un système polycentrique qui font des SCIC une entreprise du « bien commun ».

**Mots-clés :** Institutionnalisme, communs, bien commun, SCIC, Économie Sociale et Solidaire, sociétariat, auto-organisation, cadre IAD, réciprocité, processus, construction.

# CORPUS D'ANNEXES

## SOMMAIRE

ANNEXE A : Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 : « <i>Modification de la loi coopérative de 47 introduisant les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif</i> ».....	2
ANNEXE B : Liste des entretiens avec les sociétaires SCIC « Cultiver nos demains ».....	5
.....	6
ANNEXE C : Guide d'entretien.....	7
ANNEXE D : Retranscription entretien coopérateur 1.....	9
ANNEXE E : Retranscription entretien coopérateur 2.....	13
ANNEXE F : Retranscription entretien coopérateur 3.....	15
ANNEXE G :Retranscription entretien coopérateur 4.....	19
ANNEXE H : Retranscription entretien coopérateur 5.....	22
ANNEXE I : Retranscription entretien coopérateur 6.....	24
ANNEXE J : Retranscription entretien coopérateur 7.....	27
ANNEXE K : Retranscription entretien coopérateur 8.....	30
ANNEXE L : Retranscription entretien coopérateur 9.....	32
ANNEXE M : Retranscription entretien coopérateur 10.....	34
ANNEXE N : Retranscription entretien coopérateur 11.....	36
ANNEXE O : Retranscription entretien coopérateur 12.....	39
ANNEXE P : Retranscription entretien coopérateur 13.....	41
ANNEXE Q : Retranscription entretien coopérateur 14.....	43
ANNEXE R : Retranscription entretien coopérateur 15.....	46
ANNEXE S : Retranscription entretien coopérateur 16.....	48
ANNEXE T : Statuts de la SCIC « Cultiver Nos Demains ».....	51

## ANNEXE A : Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 : « *Modification de la loi coopérative de 47 introduisant les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif* »

**I- Après l'article 19 quater de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, il est inséré un titre II ter intitulé : « La société coopérative d'intérêt collectif », comprenant les articles 19 quinquies à 19 quindecies ainsi rédigés :**

« **Art. 19 quinquies.** - Les sociétés coopératives d'intérêt collectif sont des sociétés anonymes ou des sociétés à responsabilité limitée à capital variable régies, sous réserve des dispositions de la présente loi, par le code de commerce.

« Elles ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale.

« **Art. 19 sexies.** - Les tiers non sociétaires peuvent bénéficier des produits et services de la société coopérative d'intérêt collectif.

« **Art. 19 septies.** - Peuvent être associés d'une société coopérative d'intérêt collectif :

« 1° Les salariés de la coopérative ;

« 2° Les personnes qui bénéficient habituellement à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative ;

« 3° Toute personne physique souhaitant participer bénévolement à son activité ;

« 4° Des collectivités publiques et leurs groupements ;

« 5° Toute personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen à l'activité de la coopérative.

« La société coopérative d'intérêt collectif comprend au moins trois des catégories d'associés mentionnées ci-dessus, parmi lesquelles figurent obligatoirement celles figurant aux 1° et 2°.

« Les statuts déterminent les conditions d'acquisition et de perte de la qualité d'associé ainsi que les conditions dans lesquelles les salariés pourront être tenus de demander leur admission en qualité d'associé.

« Les collectivités territoriales et leurs groupements ne peuvent pas détenir ensemble plus de 20 % du capital de chacune des sociétés coopératives d'intérêt collectif.

« **Art. 19 octies.** - Chaque associé dispose d'une voix à l'assemblée générale ou, s'il y a lieu, dans le collège auquel il appartient.

« Les statuts peuvent prévoir que les associés sont répartis en fonction de leur participation à l'activité de la coopérative ou de leur contribution à son développement, en trois ou plusieurs collèges.

« Chaque collège dispose d'un nombre égal de voix à l'assemblée générale, à moins que les statuts n'en disposent autrement.

« Dans ce cas, les statuts déterminent la répartition des associés dans chacun des collèges et le nombre de leurs délégués à l'assemblée générale, ainsi que le nombre de voix dont disposent ces délégués au sein de cette assemblée en fonction de l'effectif des associés ou de la qualité des engagements de chaque associé au sein de la coopérative, sans toutefois qu'un collège puisse détenir à lui seul plus de 50 % du total des droits de vote ou que sa part dans le total des droits de vote puisse être inférieure à 10 % de ce total et sans que, dans ces conditions, l'apport en capital constitue un critère de pondération.

« **Art. 19 nonies.** - Les statuts déterminent la dotation annuelle à une réserve statutaire. Celle-ci ne peut être inférieure à 50 % des sommes disponibles après dotation aux réserves légales en application de l'article 16.

« Le montant total de l'intérêt servi aux parts sociales ne peut excéder les sommes disponibles après les dotations prévues au premier alinéa du présent article.

« Les subventions, encouragements et autres moyens financiers versés à la société par les collectivités publiques, leurs groupements et les associations ne sont pas pris en compte pour le calcul de l'intérêt versé aux parts sociales et, le cas échéant, des avantages ou intérêts servis en application des articles 11 et 11 bis.

« L'article 15, les troisième et quatrième alinéas de l'article 16 et le deuxième alinéa de l'article 18 ne sont pas applicables.

« **Art. 19 decies.** - Les collectivités territoriales peuvent accorder des subventions aux sociétés coopératives d'intérêt collectif en vue de participer à leur développement dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat.

« **Art. 19 undecies.** - Tout associé peut être nommé en qualité de directeur ou de gérant, membre du conseil d'administration, du directoire ou du conseil de surveillance, sans perdre, le cas échéant, le bénéfice de son contrat de travail. Les dispositions des articles L. 225-22 et L. 225-85 du code de commerce ne sont pas applicables aux sociétés coopératives d'intérêt collectif.

« **Art. 19 duodecies.** - La société coopérative d'intérêt collectif fait procéder périodiquement à l'examen de sa situation financière et de sa gestion dans des conditions fixées par décret.

« **Art. 19 terdecies.** - Les sociétés coopératives d'intérêt collectif doivent être agréées par décision administrative dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat.

« **Art. 19 quaterdecies.** - La décision régulièrement prise par toute société, quelle qu'en soit la forme, de modifier ses statuts pour les adapter aux dispositions du présent titre n'entraîne pas la création d'une personne morale nouvelle.

« **Art. 19 quindecies.** - La société coopérative d'intérêt collectif est éligible aux conventions, agréments et habilitations mentionnés à l'article L. 129-1, aux I et II de l'article L. 322-4-16, aux articles L. 322-4-16-3 et L. 322-4-18 du code du travail, au dernier alinéa de l'article L. 121-2, aux articles L. 222-3, L. 344-2 à L. 344-6, L. 345-1 à L. 345-3 et au 2° de l'article L. 313-4 du code de l'action sociale et des familles, à l'article L. 851-1 du code de la sécurité sociale et à l'article 140 de la loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions.

« Les agréments, habilitations et conventions mentionnés à l'alinéa ci-dessus, ainsi que, s'il y a lieu, les aides et avantages financiers directs ou indirects auxquels ils donnent droit, sont délivrés à la société coopérative d'intérêt collectif ou conclues avec celle-ci, sous réserve de la conformité de son objet statutaire et de ses règles d'organisation et de fonctionnement aux conditions législatives et réglementaires requises. »

**II. - Les titres II *ter* et II *quater* de la même loi deviennent respectivement les titres II *quater* et II *quinquies*.**

**III. - Les articles 19 *quinquies*, 19 *sexies*, 19 *septies*, 19 *octies*, 19 *nonies*, 19 *decies*, 19 *undecies* et 19 *duodecies* de la même loi deviennent respectivement les articles 19 *sexdecies*, 19 *septdecies*, 19 *octodecies*, 19 *novodecies*, 19 *vicies*, 19 *unvicies*, 19 *duovicies* et 19 *tervicies*.**

**IV. - La même loi est ainsi modifiée :**

1° Au premier alinéa de l'article 16, la référence : « 19 *nonies* » est remplacée par la référence : « 19 *vicies* » ;

2° Au septième alinéa de l'article 19 *vicies*, la référence : « 19 *undecies* » est remplacée par la référence : « 19 *duovicies* » et au dernier alinéa du même article, la référence : « 19 *septies* » est remplacée par la référence : « 19 *octodecies* » ;

3° A l'article 19 *unvicies*, la référence : « 19 *septies* » est remplacée par la référence : « 19 *octodecies* » ;

4° Au deuxième alinéa de l'article 19 *tervicies*, la référence : « titre II *ter* » est remplacée par la référence : « titre II *quater* » ;

**V. - Après l'article 28 de la même loi, il est inséré un article 28 *bis* ainsi rédigé :**

« **Art. 28 bis.** - Les associations déclarées relevant du régime de la loi du 1er juillet 1901 ou de la loi du 19 avril 1908 applicable dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin ou de la Moselle peuvent, dans les conditions fixées ci-dessous, se transformer en société coopérative, régie notamment par la présente loi, ayant une activité analogue. Cette transformation n'entraîne pas la création d'une personne morale nouvelle. « Les réserves et les fonds associatifs constitués antérieurement à la transformation ne sont pas distribuables aux sociétaires ou incorporables au capital. « Les dispositions des troisième et quatrième alinéas de l'article 16 et l'article 18 ne leur sont pas applicables. « Les agréments, habilitations et conventions, ainsi que, s'il y a lieu, les aides et avantages financiers directs ou indirects auxquels ils donnent droit, sous réserve de la conformité de l'objet statutaire de la nouvelle société coopérative et de ses règles d'organisation et de fonctionnement aux conditions législatives et réglementaires requises, d'une part, ainsi que les conventions d'apports associatifs, d'autre part, se poursuivent dans la société coopérative issue de la transformation. »

VI. - Au premier alinéa de l'article L. 228-36 du code de commerce, les mots : « et les sociétés anonymes coopératives » sont remplacés par les mots : « et les sociétés coopératives constituées sous la forme de société anonyme ou de société à responsabilité limitée ».

## ANNEXE B : Liste des entretiens avec les sociétaires SCIC « Cultiver nos demains »

**Entretien 1.** Vendredi 23 décembre 2016 (Téléphone) : Coopérateur 1 – Tuteur, ferme accueil / Catégorie : « Fermes et structures associées » / Collège : C / Membre du conseil de coopérative.

**Entretien 2.** Mardi 3 & Jeudi 5 janvier 2017 (Téléphone) : Coopérateur 2 – Administratrice « Réseau Amap IDF » / Catégorie : « Partenaires techniques ou économiques » / Collège : C / Membre Conseil de Coopérative.

**Entretien 3.** Vendredi 6 janvier 2017 (Ferme de Saulx-les-Chartreux) : Coopérateur 3 – Entrepreneuse à l'essai au sein de la couveuse / Non sociétaire / Membre Conseil de Coopérative (représentante couvés).

**Entretien 4.** Jeudi 19 janvier 2017 (Paris 20<sup>ème</sup>) : Coopérateur 4 – Co-gérant et tuteur / Catégorie : « Accompagnateurs Tuteurs » / Collège : C / Membre du conseil de coopérative

**Entretien 5.** Vendredi 20 janvier 2017 (Téléphone) : Coopérateur 5 – Membre de la Cigales « OF » sociétaire des CDP / Catégorie « Partenaires techniques ou économiques » / Collège : C.

**Entretien 6.** Lundi 23 janvier 2017 (Ferme de Saint-Augustin) – Coopérateur 6 – Tuteur, ferme accueil / Catégorie : « Fermes et structures associées » / Collège : C.

**Entretien 7.** Mercredi 25 janvier 2017 (Téléphone) – Coopérateur 7 - Représentante de l'AMAP PDP / Catégorie : « Partenaires techniques ou économiques » / Collège : C.

**Entretien 8.** Lundi 30 janvier 2017 (Téléphone) : Coopérateur 8 – Représentant de l'AMAP LF / Catégorie : « Partenaires techniques ou économiques » / Collège : C.

**Entretien 9.** Mercredi 1<sup>er</sup> février 2017 (Ferme de Toussacq) : Coopérateur 9 – Entrepreneur à l'essai / Non sociétaire.

**Entretien 10.** Vendredi 3 février 2017 (Téléphone) : Coopérateur 10 – Tuteur et ferme d'accueil / Catégorie : « Partenaires techniques ou économiques » / Collège : C.

**Entretien 11.** Lundi 20 février 2017 (Mundo Montreuil) : Coopérateur 11 - Citoyen engagé / Catégorie : « Citoyens engagés » / Collège : D.

**Entretien 12.** Mercredi 22 février 2017 (Mundo Montreuil) : Coopérateur 12 - Salariée CND / Catégorie : « Salariés » / Collège : A.

**Entretien 13.** Jeudi 23 février 2017 (Mundo Montreuil) : Coopérateur 13, salariée CND / Catégorie : « Salariés » / Collège : A.

**Entretien 14.** Mardi 6 juin 2017 (Téléphone) : Coopérateur 14 - Citoyen engagé / Catégorie : « Citoyens engagés » / Collège : D.

**Entretien 15.** Mardi 6 juin 2017 (Téléphone) : Coopérateur 15, Citoyen engagé / Catégorie : « Citoyens engagés » / Collège : D.

**Entretien 16.** Mardi 6 juin 2017 (Mundo Montreuil) : Coopérateur 16 - Salarié CND / Catégorie : « Salariés » / Collège : A.

## ANNEXE C : Guide d'entretien

### Présentation de l'entretien :

- Objectifs : Cet entretien a pour objectif d'échanger sur le vécu, les attentes et les perspectives du coopérateur en lien avec le développement de la SCIC, l'enjeu de la gouvernance partagée et du multisociétariat. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses.
- Thèmes abordés : Parcours individuel, activités, rapport au projet coopératif, inscription dans le multisociétariat, attentes, perspectives.
- L'entretien sera retranscrit partiellement pour un usage interne et/ou dans le cadre d'un projet de recherche.

### Fiche d'identité de l'interviewé :

Nom, Prénom :

Âge :

Lien à la SCIC :

Activité(s) :

Lieu d'activité :

Lieu de résidence :

Situation familiale :

### **Q1. Votre parcours**

- Quelle est votre/vos formation(s) et votre parcours professionnel ?
- Comment avez-vous eu connaissance des activités de *Cultiver nos demains* (CND) ?
- Quand et de quelle façon êtes-vous devenu membre/associé/bénéficiaire de l'association/coopérative ?
- Quelles étaient vos motivations pour intégrer l'association/coopérative ?

### **Q2. Identification et appropriation du projet de la structure**

- Pour vous *Cultiver nos demains* ça vient d'où et ça va où ?
- Comment définiriez-vous ce qu'est une SCIC ?
- Comment définiriez-vous ce qu'est une CAE ?
- Y-a-t-il des choses qui ont changé depuis le passage du statut associatif au statut coopératif ? Si oui quelles sont-elles ? Quel regard portez-vous sur ces changements ?
- Est-ce que pour vous l'image des CND a changé avec la transition ?
- Comment vous définiriez-vous vis-à-vis de CND (militant, membres, utilisateurs, salarié, client, fournisseur, partenaire, sympathisant...) / Être « des champs des possibles » pour vous a-t-il un sens particulier ? Est-ce une appartenance différente de celles liées à vos autres engagements ? Le cas échéant en quoi l'est-elle ?

### **Q3. Périmètre de l'implication**

- S'agit-il d'une implication politique ; économique ; sociale ? Pourquoi ?
- Quel est le rapport économique des sociétaires à la coopérative ?
- Comment voyez-vous la coopération entre paysans et Amapiens ?
- En quoi la dimension géographique est-elle importante à vos yeux ?

### **Q4. Retours sur la gouvernance de la SCIC**

- Comment voyez-vous votre place / rôle / investissement au sein de la coopérative ?
- Quelles formes cette implication peut-elle prendre ?
- Êtes-vous satisfait de cette place ? Souhaiteriez-vous vivre autre chose ?
- Quelle est votre avis sur les instances de gouvernance déjà en place : Gérance, AG, Conseil de Coopérative ? Le cas échéant quelles seraient les pistes d'amélioration selon vous ?
- Place de l'équipe support ?
- Avez-vous le sentiment que votre avis est suffisamment pris en compte pour les prises de décision et les orientations principales de la coopérative ?

- Seriez-vous prêt à vous investir davantage dans les instances de prises de décision ? Par quel(s) moyen(s) ?
- Trouvez-vous le niveau d'information sur les actualités de la coopérative suffisants et adaptés (lettre info...) ?
- Y-a-t-il d'autres moyens d'information et de communication que vous aimeriez voir mis en place ?

**Q5. Interactions avec les autres sociétaires**

- Connaissez-vous aujourd'hui les différents sociétaires de la SCIC (combien il y en a et qui sont-ils ?)
- Que pensez-vous avoir en commun avec eux ?
- Quels sont les moments / évènements des mois ou années écoulées où vous avez eu l'impression de « faire société » avec ces différentes personnes ?
- Quels pourraient être les moments / évènements / instances qui vous sembleraient utiles pour faire vivre le projet commun?
- Par quels moyens interagissez-vous avec ces autres membres aujourd'hui?
- Sur quels types de problématiques ?
- A quelle fréquence ?
- Quels sont les freins éventuels à cette communication ?
- Avez-vous déjà suivi des formations en animation/participation/travail collectif?
- Participez-vous à des activités associatives ou politiques en dehors des CND ?

**Q6. Principales attentes pour l'avenir / pistes d'amélioration**

- Comment envisagez-vous votre avenir au sein de la coopérative ?
- Avez-vous des attentes sur l'évolution de votre poste/activité/implication ?
- Avez-vous des attentes spécifiques de la part de la coopérative en termes de gouvernance et d'animation de la vie coopérative ?
- Quels sont pour vous les principaux défis à relever/affronter par la coopérative ?

## ANNEXE D : Retranscription entretien coopérateur 1

Tuteur, ferme accueil

Vendredi 23 décembre 2016 - Téléphone

### **Fiche d'identité :**

Activités : Maraîchage biologique

Lien à la SCIC : Membre conseil, tuteur depuis 2015

Lieu d'activité : Boissy-sous-Saint-Yon

### **Q : « Quel est ton lien aux CND » ?**

Membre du conseil. Tuteur l'année dernière et sera de nouveau tuteur l'année prochaine (*en 2017*). Pour le coopérateur 1 la motivation d'être tuteur est davantage de partager la production ; garder le même nombre de panier qu'avant l'arrivée du couvé et diminuer le temps de travail. La pression peut alors diminuer. Alors que si on le fait de façon classique en augmentant le nombre de paniers et donc la production, le stress augmente car on va devoir à la fois former le couvé et s'assurer que la production sera livrée à temps.

L'année dernière S. était à l'essai pour pouvoir permettre au coopérateur 1 de dégager deux jours par semaine à consacrer à d'autres activités. L'année prochaine ce sera au tour d'A., que le coopérateur 1 connaît depuis longtemps et avec qui il aimerait potentiellement s'associer par la suite. L'idée n'est pas de doubler les quantités car il n'y a pas assez de terres disponibles.

### **Q : « Quelles sont tes activités ? »**

Maraîchage biologique avec 80 parts de récolte. AMAP Le Panier V. depuis 10 ans.

### **Q : « Quels formation / parcours ? »**

BTS en agronomie et en techniques agricoles. Installation en 2001 avec un fils de paysan céréalier conventionnel qui voulait diversifier ses activités avec le maraîchage bio. Arrêt de la collaboration en 2006 car le coopérateur 1 voulait travailler exclusivement avec des AMAP pour la distribution.

### **Q : « Début de la collaboration avec les CDP ? »**

Au départ le coopérateur 1 est administrateur du réseau AMAP IDF, et ce depuis 2007. Idée de CND part du constat qu'il manque des paysans en IDF pour satisfaire la demande des consommateurs. A l'initiative on trouve notamment J. du réseau qui représente un groupe de citoyen. S. est ensuite embauché pour développer le projet. Il y d'autres couveuses en France mais elle se développe de façon isolée, sans concertation ni coopération au début. Il y a bien d'autres couveuses dans d'autres domaines comme le bâtiment mais l'agriculture est un milieu à part ; et c'est encore plus vrai pour l'agriculture biologique, domaine que l'on ne peut pas apprendre à maîtriser à l'école.

F. était un peu le tuteur de L. à distance, avait un espace test avec J., le fils de paysan avec qui le coopérateur 1 s'est associé. Au début celui-ci ne pensait pas vraiment devenir paysan.

**Q : « Suite lien aux CDP ? »**

Selon le coopérateur 1 deux motivations pour la création de CND. Pour les AMAP, installer de nouveaux paysans. Pour F. et le coopérateur 1, répondre à des appels à projet sur des territoires plus grand. La couveuse permet d'être un levier pour tester des collaborations avec des gens. De plus grands territoires permettent de développer des fermes diversifiées.

Autre motivation moins explicite pour le développement du projet : atteindre un certain nombre d'installés pour faire du chiffre.

Pour le coopérateur 1 il faut faire attention à ne pas jeter les gens dans la nature. Il faut plutôt susciter les collaborations. Créer la ferme la plus grande possible avec le plus grand nombre de paysans.

Pour lui un des rôles des Amapiens est le financement des outils de production. Permet de favoriser la transmission car les parts se transmettent plus facilement. Les paysans ont une relation trop spéciale aux terres (foncier) qui fausse les enjeux de la transmission car ils vont vouloir maximiser le capital à la sortie. Le statut coopératif ne donne pas envie de capitaliser et permet donc des transmissions plus aisées.

Pour le coopérateur 1 une grosse SCIC en IDF permet de faire le travail de représentation et de tisser des liens (rôle davantage politique). Au sein de la SCIC il pourrait y avoir des coopératives locales qui lui seraient reliées. Ces coopératives auraient le statut de SCOP ou de SCAEC.

Avec l'échelle IDF le coopérateur 1 a peur que l'on se bloque les uns les autres dans les décisions, que ce soit trop gros. Exemple des investissements de Toussacq. Faire porter un risque à des gens qui sont trop loin des problématiques ou alors coopérer avec des gens que l'on ne connaît pas. Alors que pour certaines personnes comme F. il s'agirait d'un risque mutualisé et donc plus faible que lorsque l'on fait les investissements seuls.

Avec le passage en SCIC on pensait que l'on allait être sur un même pied d'égalité entre salariés et coopérateurs. Mais au final les gérants prennent plus de décisions qu'avant, S. est davantage décisionnaire que lorsqu'il s'agissait d'une association. Notamment sur le nombre et le type de personnes qui sont acceptées dans la couveuse. Le coopérateur 1 trouve qu'il n'est pas assez impliqué sur ce volet. Le pouvoir de la gérance fait qu'ils peuvent prendre plus des décisions du fait de la délégation de pouvoir. Le rapport avec P. n'a quant à lui pas changé avec la transition : rapport administrateur / salariée. J-L. semble un peu éloigné du fait de ses nombreuses implications.

Le conseil de coopérative est une instance selon Laurent dont la portée est assez réduite car seulement compétence consultative la plupart du temps. Souvent S. est dans l'urgence et doit prendre des décisions et il est alors difficile de consulter tout le monde. Il porte les responsabilités. Le coopérateur 1

évoque le danger qu'aurait amené une implication financière personnelle de S. pour un crédit à destination de la coopérative (sujet qui a été à l'ordre du jour en septembre 2016).

Aujourd'hui trop de personnes sont impliquées dans le projet donc obligation de déléguer. CND est une entreprise avec un objectif de rentabilité économique depuis le début. Alors qu'au sein du réseau des AMAP on est plus dans la discussion mais il y a moins d'exigences économiques. Dans une coopérative il est possible de partir du jour au lendemain en retirant ses parts. Mais pour autant il n'y a pas d'égalité ; les implications des uns et des autres sont différentes. Le coopérateur 1 donne son avis fréquemment mais de façon informelle, au téléphone. Problème est que S. porte trop de choses. P. et M. gèrent plus le quotidien et pas la vision globale. Dans la gérance il manque peut-être un paysan. J-L. joue ce rôle mais il est de moins en moins sur le terrain.

**Q : « Retour sur fonctionnement du conseil ? »**

Il y a trop peu de conseil de coopérative – dans le réseau AMAP il y a réunion par mois. S. pourrait être soulagé si les décisions étaient prises par plus de personnes. Groupe de travail peut être une option. Pour le coopérateur 1 l'investissement devrait être total : économique, politique... pas seulement une adhésion.

Le coopérateur 1 est administrateur des structures suivantes : CND, GAB, Miramap, Réseau AMAP. Pour lui il ne s'agit pas d'un cumul des mandats. Pour lui le GAB ne porte pas assez le projet politique. Le projet c'est Abiosol : défense d'une agriculture paysanne et bio. Permet la collaboration avec d'autres structures comme la Confédération Paysanne. Milite pour qu'Abiosol soit une seule et vraie structure. Le coopérateur 1 a voulu être administrateur de toutes les parties prenantes pour pouvoir faire le lien. Il y avait des difficultés, des rivalités entre certaines des structures qui n'étaient pour la plupart du temps pas fondées. Il manquerait juste de la communication entre les entités pour apaiser ces rivalités.

Terre de Liens même problématique que la SCIC de CND. Les consommateurs envoient de l'argent à la foncière la plupart du temps pour défiscaliser ou se donner bonne conscience. Le problème est que cet argent provient principalement de consommateurs d'IDF et qu'il est ensuite envoyé en région. L'utilisation et la gouvernance ne sont pas assez territorialisées. Il n'y a pas assez de proximité avec la société civile. Idées des coopératives locales en agriculture : AMAP ne sont pas seulement consommateurs mais aussi décisionnaires et propriétaires. AMAP aujourd'hui sont plus détachées donc ne prennent pas forcément les bonnes décisions. Si la SCIC CND est trop grande, étendue, il ne pourra pas y avoir une bonne gouvernance.

**Q : « Vie multisociétariat ? »**

Encore balbutiements mais il faut y travailler. Impliquer les personnes qui ne sont pas paysans leur permet d'avoir une bonne connaissance, de se sentir concernés et qu'il ne s'agisse pas seulement d'une activité

associative comme une autre, de loisir. Alors que pour le coopérateur 1 c'est son combat, sa vie. AMAP doivent avoir une égalité d'implication.

Problème de l'éloignement géographique pour échanger. Exemple de la SCAEC : président prend les décisions mais en même temps il s'agit de coopératives à petites échelles donc les gens se voient souvent et peuvent exercer un contrôle, une surveillance sur ces activités. Transmission des informations au sein de la coopérative de CND: pas assez d'info sur les nouveaux couvés.

Retour sur la réunion inter-couvés de novembre 2016 : revendication sur le temps de travail inquiète Laurent. Pour lui les couvés ne sont pas de la main d'œuvre classique ; ils doivent être considérés comme des associés et donc obtenir une rémunération adéquate. Le coopérateur 1 fait un parallèle avec les AMAP qui est au départ un mouvement citoyen et qui prend des fois une tournure de lien de consommation seulement.

Il réside qu'il y a un problème sur le calcul des coûts pour le tuteur ; pour le coopérateur 1 il faudrait considérer les coûts antérieurs à l'arrivée du couvé car des investissements auront pu être faits avant l'arrivée du couvé et serviront à financer son activité. On ne peut pas être en comptabilité réelle.

**Q : « Question de l'investissement des financeurs institutionnels dans la SCIC ? »**

Évident car la coopérative fait un boulot de service public notamment sur le développement de l'emploi et la formation. Avec le réseau AMAP Le coopérateur 1 a participé à une visite de coopérative en Suisse : AMAP sont propriétaires des outils de production.

**Q : « Passage en SCIC va-t-il permettre ce mouvement ? »**

Toussacq peut-être mais pour le moment ce sont des gens peu expérimentés qui lancent le projet. Villarceaux aurait pu permettre ce lancement avec F., le coopérateur et A. peut-être.  
Enjeu de créer du lien coopératif.

## ANNEXE E : Retranscription entretien coopérateur 2

Administratrice réseau AMAP IDF  
Mardi 3 & Jeudi 5 janvier 2017 (téléphone)

### Première prise de contact le mardi 3 janvier.

Le coopérateur 2 est administratrice depuis mars 2016. Présidente d'une AMAP depuis 3 ans : 15<sup>ème</sup> – Blomet Grands Prés. Inter-AMAP ne fonctionnait pas vraiment. Le coopérateur 2 se sent en formation, ne comprend pas vraiment les statuts juridiques des coopératives. Il y a de tout dans les AMAPiens : écolos, citoyens, des réacs aussi. Mais c'est un bon milieu pour essayer des choses. Elle n'a pas d'ascendant agriculteurs ; plutôt citadine. Certaines AMAP ont de l'argent qui dort sur des comptes. Exemple de son AMAP où il y a 3000 euros dont on ne fait rien. Ça serait mieux d'acheter des parts de capital avec. Mais les gens doivent comprendre dans quoi ils s'engagent. Il faudrait que CND fassent des plaquettes, un site web. Ça serait aussi intéressant que CND participent aux débat-conférences des AMAP.

### Reprise le 5.01.

#### Fiche identité :

**Lien à la SCIC:** représente le réseau AMAP IDF depuis Mars 2016.

**Activité :** Retraitée de l'éducation nationale.

**Lieu de résidence :** Paris 15

Assiste au premier conseil de coopérative à Toussacq en Octobre 2016. Et aussi dernière AG de CND. Mais ne comprenait pas, ne savait pas comment ça fonctionne. Pas issue du milieu agricole, ni du monde des entreprises à l'image de CND. A été enseignante toute sa vie en CM2. Développe des jardins partagés dans le 15<sup>ème</sup>. Le coopérateur 2 est à la retraite depuis 3 ans. Elle voulait végétaliser la dernière école où elle exerçait. Elle se forme à l'école du jardinage de la Mairie de Paris les mercredis après-midi. Installe des bacs dans la cour, dé-bitume des espaces. Pratique aussi dans des jardins partagés, importe avec d'autres *Incrovables Comestibles* dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement. Rapprochement des végétaux et des urbains.

Mais selon elle ce n'est pas un développement agricole en tant que tel ; les paysans n'aiment pas trop ce type de développement. Exemple : sur le toit des galeries Lafayette. Cela n'a rien à voir avec de l'agriculture classique.

En IDF le foncier est à reconquérir. Au 19<sup>ème</sup> siècle il y avait beaucoup de productions maraîchères dans la petite ceinture, nourrissait la population parisienne. Un objectif de CND pourrait être de réinvestir cette petite ceinture avec des activités maraîchères ; afin d'approvisionner les cantines scolaires par exemple.

#### **Q : « Pourquoi un investissement plus actif au sein du réseau AMAP ? »**

Ne se perçoit avec une sensibilité marchande qui correspond aux relations producteurs – consommateurs des AMAP, plus un intérêt politique. En 2006 le coopérateur 2 adhère au PS – inscription sur les listes

municipales avec Anne Hidalgo. Toujours impliquée dans la vie citoyenne. Mais la politique du 15<sup>ème</sup> est verrouillée par la droite. Elle est aussi bénévole comme écrivain public et enseigne aussi le FLE dans un centre protestant pour les réfugiés.

**Q : « Comment définiriez-vous CND en quelques phrases ? »**

Expliquait justement le projet à une porteuse de projet le matin même. Pour le coopérateur 2 il s'agit d'une couveuse qui permet à des porteurs de projet de développer leurs activités ; permet des débouchés, un apprentissage auprès d'un tuteur et garantie aussi une sécurité financière via les contrats avec les AMAP.

**Q : « Donc si j'ai bien compris ce que vous m'avez dit précédemment tu n'avais pas forcément compris qu'il s'agissait d'une association avant le changement de statut en coopérative ? »**

Non ne savait pas à propos de l'évolution. D'ailleurs le coopérateur 2 ne connaît pas les raisons et les motivations de ce changement de statut.

**Q : « As-tu une idée de ce qu'est une SCIC ? »**

Non ne sait pas de quoi il s'agit. Par contre le coopérateur 2 a monté une SCI avec son mari et sa fille et ce afin d'aider sa fille à lancer son activité d'ostéopathe. Car c'est toujours compliqué d'avoir une patientèle au début.

**Q : « Aurais-tu besoin d'un point de présentation des grands principes de la SCIC ? »**

Pour le coopérateur 2 c'est un point important car les AMAP sont peut familières avec le fonctionnement coopératifs ou des entreprises classiques – se situent plus dans le champ associatif.

**Q : « Comment définiriez-vous votre position par rapport au projet ? »**

Le coopérateur 2 est emballée par le projet. Pour elle il s'agit d'essayer de faire vivre une utopie, un projet ambitieux. Elle aimerait que son AMAP prenne des parts sociales mais doit faire connaître le projet des CND en premier lieu. Il ne faut pas que l'initiative ne vienne que d'elle. Pour elles les AMAP ne devraient pas seulement avoir une relation de consommateurs mais aussi des implications économiques et citoyennes.

**Q « Que manquerait-il pour diffuser le projet CND? »**

Par exemple de CND pourraient venir expliquer lors d'un débat conférence en quoi consiste le projet. Le problème c'est que les parisiens ne se déplacent pas. Et aussi on pourrait expliquer à nouveau aux sociétaires le projet.

**Q : « Est-ce vous transmettez les infos aux AMAP » ?**

Oui – mais principalement aux plus actifs de l'AMAP.

**Q : « Vécu quant à la gouvernance de la SCIC ? »**

Le coopérateur 2 est débutante dans le domaine donc pas forcément un avis à donner. Quand elle voit J-L. il lui explique pas mal de choses.

Le coopérateur 2 précise qu'elle s'exprime en tant que présidente de son AMAP. Elle n'arrive pas encore à s'exprimer en tant qu'administratrice du réseau des AMAP.

## ANNEXE F : Retranscription entretien coopérateur 3

Entrepreneuse à l'essai  
Vendredi 6 janvier 2017 – Saulx les Chartreux

### **Fiche d'identité :**

**Lien à la SCIC :** Entrepreneuse à l'essai

**Activités :** Paysanne-boulangère

**Lieu d'activité :** Saulx les Chartreux, Toussacq

### **Q : « Peux-tu revenir sur ta formation, sur ton parcours ? »**

Le coopérateur 3 a obtenu un Master en élevage et en développement international. Elle passe ensuite deux ans à l'étranger et travaille dans le domaine du développement agricole. Elle effectue ensuite une période de stage d'un an avant l'entrée en couveuse. Elle effectue dans ce cadre une formation en paysanne-boulangère en Bretagne. Elle travaille ensuite avec un tuteur dans le secteur des grandes cultures en Seine et Marne mais cette expérience s'avère être compliquée car il s'agissait plus de faire de l'observation et pour le coopérateur 3 il faut vraiment participer pour pouvoir apprendre. C'est le cas par exemple à Toussacq où elle peut participer aux travaux.

### **Q : « Comment as-tu eu connaissance de CND ? »**

G. qui est son cousin lui a parlé de CND. Elle entre alors début 2014 dans la couveuse et continue sa formation.

### **Q : « Si vous deviez présenter CND à une personne extérieure de façon rapide comment le feriez-vous ? »**

L'origine de CND est l'accompagnement test, destiné aux hors-cadres familiaux, même si tout le monde est accepté. Le but est de se confronter aux réalités du terrain. La coopérative permet de pérenniser l'activité ; elle amène une autre forme de gouvernance, élargie à plus de collaborateurs. Mais le changement dans la gouvernance avec la transition en coopérative n'a rien changé sauf pour J-L. et S. qui ont dorénavant plus de responsabilités. Le fait d'être en coopérative permet de s'inscrire dans un réseau plus vaste pour échanger sur les problématiques du secteur. Il y a des implications au niveau personnel.

### **Q : « Comment définirais-tu ce qu'est une SCIC ? »**

C'est le fait d'impliquer différentes catégories de sociétaires : paysans, amapiens, salariés, collectivités.

### **Q : « Collectivités territoriales : comment les impliquer ? »**

Tu peux être tributaire du changement de pouvoir. Le territoire de CND est étendu donc compliqué d'impliquer les mairies ou communes qui ne trouveraient pas un intérêt direct.

**Q : « Comment définirais-tu ce qu'est une CAE ? »**

Il s'agit de pérenniser le test, permettre d'avoir une activité au sein d'un groupe. L'aspect de transmission du matériel au sein de la coopérative est inclus, cela permet de diminuer les risques pour chacun. Il faut se mettre en lien avec d'autres coopératives, CAE.

**Q : « Comment qualifierais-tu ton lien à CND ? »**

Le coopérateur 3 essaie de s'investir un peu plus. Les couvés utilisent l'outil créé par d'autres qui l'ont construit. Le coopérateur 3 considère donc qu'elle doit quelque chose à la coopérative en retour ; comme s'impliquer dans le développement. Elle est prête à s'investir dans le développement de la coopérative même si c'est sur son temps de travail. C'est ce qu'elle essaie de faire avec l'animation des groupes inter-couvés par exemple.

**Q : « Quel serait le bon périmètre d'investissement des AMAP selon toi ? »**

Cela dépend de la proximité entre les AMAPs et les paysans. C'est en tant que citoyen que l'on doit soutenir la production ; les AMAPs interviendraient plus sous ce registre-là. En mettant en place un outil, moyen de financement, appel à des contributions. Il serait intéressant de créer un groupe de travail pour les investissements. Les couvés devraient transmettre davantage aux AMAPs. Par exemple par l'intermédiaire de plaquettes.

**Q : « Question de la gouvernance »**

Le coopérateur 3 est représentante des couvés au sein du conseil de coopérative. Mais elle n'a pas de poste à responsabilité, elle reste une EAE.

**Q : « Quel est ton avis sur les instances statutaires ? »**

Pas de changement depuis la transition en coopérative. Les conseils ressemblent aux AGs qui existaient sous statut associatif. Par exemple lors du conseil de coopérative qui a eu lieu à Toussacq en Octobre 2016, S. a pris la parole pendant la plupart de la réunion ; ça reste descendant, informatif. S. ne prend pas le temps de déléguer. Le coopérateur 3 propose plus de contributions de la part de tous pour l'ordre du jour, des tours pour l'animation.

Pendant les conseils on fait juste un état des lieux sauf une fois où des règles de décision sur les investissements avaient été mises en place. Pour l'ordre du jour, le conseil de coopérative devrait valider avant l'envoi à tous les sociétaires.

**Q : « Que penses-tu de la fréquence / durée des conseils de coopérative ? »**

La fréquence est bonne. Pour la durée c'est un peu compliqué car il ne faut pas que ce soit trop long pour pouvoir capter l'attention des gens mais le problème c'est qu'en une demi-journée on n'a pas le temps d'approfondir. Concernant les AGs il n'y a pas grand-chose à changer selon le coopérateur 3.

**Q : « Rôle de l'équipe support »**

Le coopérateur 3 n'a pas vraiment de références ailleurs. Pour elle au sein de CND. et avant avec M. portaient le projet des CDP. Mais le problème c'est que l'équipe est aujourd'hui débordée.

Le coopérateur 3 pense que son avis est assez pris en compte. Sur la circulation des informations, il y a eu des améliorations avec la lettre d'info qui a été mise en place. Il faudrait faire un point sur les fermes plus régulièrement. Des fois il se passe des choses et on n'est pas au courant comme via avec l'exemple de Brétigny. On pourrait par exemple utiliser la liste du conseil pour faire circuler plus fréquemment des infos.

**Q : « Interaction avec les autres sociétaires ? »**

Le coopérateur 3 identifie les autres sociétaires, elle a participé à l'élaboration des statuts.

**Q : « Temps de société avec tout le monde ? »**

Il y a eu des tentatives avec des concerts, des chantiers participatifs. Pendant les réunions c'est compliqué d'échanger avec les autres. Il y a des moments à penser : des apéros, voyages d'étude. Le coopérateur 3 réfléchit à des portes ouvertes à Saulx les Chartreux. Avec par exemple une chasse au trésor pour les enfants. Ça va permettre de sensibiliser les habitants de la commune aux problématiques qu'ils rencontrent.

**Q : « As-tu déjà des suivi des formations en animation ? »**

Oui avec l'URSCOP pour la formation « Parcours nouveau dirigeant »

**Q : « As-tu d'autres activités associatives » ?**

Association d'aide aux sans-papiers.

**Q : « Comment envisages-tu ton avenir dans la coopérative ? »**

En tant qu'Entrepreneur Salarié Associé (ESA).

**Q : « Quels sont pour toi les principaux enjeux / défis que la coopérative doit relever ? »**

Le premier est de devenir autonome au niveau financier. Puis être reconnu par les pouvoirs publics. Il faut aussi résoudre le conflit entre la recherche de terre des ESA et le statut ; en effet être ESA ne permet pas pour l'instant de bénéficier des aides type DJA (Dotation Jeunes Agriculteurs) qui sont pourtant essentielles pour l'installation. L'ESA n'est pas prioritaire, on lui demande de créer une entreprise individuelle.

Un autre défi de CND est de faire participer les gens. Que les nouveaux prennent le relais sur les anciens. Il faut aussi questionner la question de la dépendance par rapport à S.

## ANNEXE G :Retranscription entretien coopérateur 4

Tuteur, co-gérant  
Jeudi 19 janvier 2017 – Paris

### Fiche identité :

**Lien à la SCIC:** Tuteur et co-gérant.

**Activité :** Paysan retraité

**Lieu d'activité :** Toussacq

### **Q : « Quel est ton parcours professionnel ? »**

Conversion en bio à partir des années 2000 et contrat AMAP à partir de 2005. Ces éléments ont amené le coopérateur 4 à être acteur de CND. Acteur au sein du réseau AMAP en tant qu'administrateur à partir de 2008. Membre fondateur, initiateur, le coopérateur 4 avait un fort engouement pour le projet dès le départ. Aujourd'hui : phase de développement où les choses vont prendre forme ; on arrive à quelque chose de construit. Avec : CAE, polyculture, démarche de fond.

### **Q : « A partir de quel moment il y a eu une transition entre ton activité professionnelle et tes activités associatives ? Si tu considères qu'il y a une rupture ».**

En 2011 le coopérateur 4 cède sa ferme, pensait que C. allait prendre le relais. Le coopérateur 4 avait envie d'arrêter son activité professionnelle. La première année il arrive à déconnecter. En 2012 il reprend l'activité de tuteur car C. trouvait que ça faisait beaucoup d'activités à mener de front. Le coopérateur 4 voulait lui laisser le champ libre pour développer son activité comme il l'entendait. Au même moment F. rentre dans la couveuse mais problème de compatibilité avec C. donc le coopérateur 4 prend le relais sur le tutorat. En 2012 c'est la 2<sup>ème</sup> année de François. Le coopérateur 4 est en même temps administrateur de CND. A partir de 2015 le coopérateur 4 s'implique davantage, il est plus présent, discute des orientations de la ferme de Toussacq. Fin 2015 CND se porte candidats à la reprise de Toussacq.

### **Q : « Quelle sont tes motivations pour t'impliquer davantage ? »**

Trouver une solution pour que M. arrête et que quelqu'un puisse reprendre derrière.

### **Q : « Pourquoi as-tu décidé de t'impliquer dans la gérance ? »**

C'est venu progressivement. Le coopérateur 4 voulait s'impliquer plus, s'investir dans le développement de la coopérative. Début des réflexions en 2014 du passage en coopérative pour objectif en 2015 mais trop compliqué car il aurait fallu mettre en place une nouvelle clôture de l'exercice comptable. Le coopérateur 4 s'investit dans tous ces changements.

### **Q : « Pour toi les CDP ça vient d'où et ça va où ? »**

CND vient de l'idée qu'une couveuse peut être un outil intéressant pour l'installation des paysans car il n'y a pas assez de producteurs pour répondre à la demande des AMAPs. Au fur et à mesure il y a eu une maturation pour aller vers un outil pour l'installation mais aussi contre un système. Le système dominant actuel qui a spécialisé les productions alors que CND travaillent à une diversification pour proposer un panel de produits différents. L'idée est de proposer une alimentation de qualité à nos concitoyens, une alimentation plus saine. Un système plus complet que le maraîchage : polyélevage. Un système alimentaire de proximité. En opposition au système de l'agriculture conventionnelle, même si elle se dit biologique. C'est une production qui répond à des besoins économiques et non aux besoins alimentaires.

### **Q : « Comment définirais-tu ce qu'est une SCIC ? »**

Coopérative / Intérêt collectif des producteurs et de la société civile. Un certain nombre d'acteurs autour du projet alimentaire. Multi-acteurs.

### **Q : « Comment définirais-tu ce qu'est une CAE ? »**

Il s'agit de pratiquer un métier dans un cadre sécuritaire avec un cadre administratif et comptable où les entrepreneurs ont les mêmes droits que les salariés. Leur donneront l'opportunité de pouvoir changer de métier plus facilement – car dans le cadre actuel on doit prendre sa retraite pour mettre un terme à son activité.

**Q : « Est-ce qu'il y a des choses qui ont changé avec la transition en coopérative ? »**

La gouvernance a changé. Il y a plus de réunions d'équipe. Il y a une gestion plus rigoureuse. Les gens sont impliqués de façon plus étroite par exemple les AMAPs.

**Q : « Est-ce que l'image de CND a changé avec cette transition ? »**

Pas vraiment.

**Q : « Comment envisages-tu ton positionnement par rapport au projet ? »**

Responsabilité de la gérance préoccupe quand même. Aussi d'autres activités associatives : président de l'association du patrimoine et culture local ; Initiative 77 ; co-président du RENETA.

**Q : « Question de la co-responsabilité en tant que co-gérant »**

Par exemple responsabilité par rapport aux engagements financiers. On ne peut pas se permettre de faire des erreurs. C'est rassurant d'être à deux à la gérance : permet de partager les responsabilités, l'expertise, la complémentarité. Même si les membres du Conseil sont en support.

**Q : « Question du rôle des AMAPs dans les investissements sur les outils de production ? »**

On va avoir besoin de plus en plus de capital de la part de la société civile et les collectivités territoriales. Il faut élargir davantage le sociétariat.

**Q : « ça serait bien d'inclure les collectivités territoriales ? »**

Oui ça serait bien que les communautés de communes puissent prendre des parts.

**Q : « Est-ce que tu penses que les instances en place fonctionnent bien et sont suffisantes ? »**

Ça serait bien qu'il y ait des commissions de travail sur des projets de développement. Que les idées ne remontent pas seulement via les gérants ou le conseil.

**Q : « Est-ce que pour toi les conseils fonctionnent bien ? »**

Il n'y en a pas assez. Le problème c'est que c'est une question de temps disponible et de moyen financier pour animer ces conseils. Tout le monde a ses activités par ailleurs.

**Q : « Quelle est ton avis sur le place de l'équipe support ? »**

(...)

**Q : « Est-ce que pour toi les infos circulent bien au sein de la coopérative ? »**

Oui en tout cas au sein de l'équipe support. La lettre info pourrait être utilisée plus régulièrement mais il y a un problème de temps à y accorder.

**Q : « Pour toi quels ont été les moments coopératifs l'année écoulée ? »**

L'AG. Quand on est dans le bain tout le temps ça va on se sent inclus mais c'est vrai que quand on est simple coopérateur c'est peut-être plus compliqué.

**Q : « Comment imagines-tu ton avenir au sein de CND? Quels sont pour toi les défis à relever ? »**

Le principal défi c'est l'autonomie financière et le développement. Même si une partie des activités doit toujours être subventionnée. Il faut aussi conserver un équilibre humain, il y a de plus en plus de choses à gérer. Plus de temps donc plus de prise en compte pour ceux qui en bénéficient.

## ANNEXE H : Retranscription entretien coopérateur 5

Membre Cigale « OF »  
Jeudi 19 janvier 2017 (téléphone)

### Fiche identité :

**Lien à la SCIC :** Membre de la Cigale « OF »  
**Activités :** Maître de conférences en Sociologie  
**Lieu d'activité :** Paris

S. (de la Cigales) portait le partenariat car elle faisait partie d'une commission au sein de la liste EELV ; elle s'était servie de ce réseau pour trouver des projets à financer, plutôt agricoles. Des projets un peu plus loin que Paris, un peu moins urbain et c'était le cas des CDP. Le partenariat se fait principalement pour le soutien d'E., et CND fait la contractualisation : argent investi est directement alloué au projet d'E. Mais cela se fait de manière informelle car pas possible de flécher le soutien directement pour le projet d'E. Donc l'accord pour l'allocation de la contribution de la Cigales se fait de manière informelle. E. est le seul contact avec la Cigales. Il y a eu 2 rendez-vous principaux. Un à Paris et un autre sur le site où travaille E. directement. La Cigales s'était mis d'accord avec E. pour qu'il n'y ait pas d'intérêts appliqués mais elle leur offre quand même un demi-agneau pour leur soutien.

Au sein de la Cigales il y a des représentants pour chaque projet. Peu de travail d'accompagnement globalement. Il y a des investissements dans une quinzaine de projets. Il n'y a pas de compétence comptable soutenue au sein de l'équipe mais un gros réseau. S. n'a pas forcément fait de suivi de façon régulière car il n'y a pas dû y avoir de demande spécifique d'investissement supplémentaire dans le projet.

Concernant CND le 1<sup>er</sup> investissement a eu lieu en 2012 pour un montant de 2000 euros (pour E.). Sur la période 2015-2016 : investissement de 3000 euros (dec 2015) + 1000 euros (juin 2016).

Fonctionnement de Cigales : Engagement à récupérer la somme investie au bout de 5 ans. Pendant 5 ans l'argent est en gestion.

S. a transmis les dates d'AG mais il n'y a visiblement pas eu beaucoup de participation. Mais s'il y avait des besoins plus spécifiques la Cigales se déplacerait. Le problème c'est que ça dépend des personnes qui sont en charge des projets. En ce moment S. est gérant - il y a une demande explicite, mutualisation de compétence.

**Q : « Recevez-vous les actualités de CND ? »**

Non ne reçoit pas

**Q : « CND en quoi ça consiste pour toi ? »**

C'est une couveuse d'activités agricoles. Il y avait des enjeux avec le changement de statuts notamment la question du portage financier. Il y a eu au départ une bonne diffusion de l'essence du projet de CND au sein de la Cigales, tout le monde était enthousiaste.

**Q : « Est-ce que SCIC ça te parle ? »**

Oui maîtrise bien le sujet.

**Q : « Est-ce que CAE ça te parle ? »**

Aussi car avait fait intervenir Coopaname dans des réflexions.

**Q : « Concernant l'implication dans la gouvernance. Comment on pourrait améliorer les choses ? Comment ça fonctionne ailleurs ? »**

Quel investissement réciproque ou demandé ? Si CND demandait une participation plus active à la gouvernance il faudrait que ce soit plus explicite au départ. Si besoin d'un CA plus étoffé par exemple.

C'est peut-être indiqué dans la convention signée par Cigales et CND?

## ANNEXE I : Retranscription entretien coopérateur 6

Tuteur, ferme d'accueil

Lundi 23 janvier 2017 – Saint-Augustin (77)

### Fiche d'identité de l'interviewé :

Lien à la SCIC : ancien couvè, futur tuteur

Activités : Maraîchage

Lieu d'activité : Saint-Augustin

### **Q : « Quel est ton parcours professionnel ? »**

Le coopérateur 6 a travaillé pendant 15 ans dans le tourisme. Il y a eu des hauts et des bas. La logique du monde du travail fait que des fois on a du mal à trouver un sens et une place et c'est ce qu'il se passait alors. Moments de rupture pendant cette carrière dans le tourisme : bar, photo, musique. Mais sans certitude professionnelle, sans trouver sa voie.

Avec la naissance de son premier enfant, le coopérateur 6 réalise qu'il aimerait communiquer son épanouissement dans son activité professionnelle et que ses enfants comprennent cette implication. Il a toujours été attiré par les métiers de l'extérieur ; il aurait pu être paysagiste par exemple. Mais quand tu es dans une case tu ne t'autorises pas forcément à changer. Il avait aussi des sensibilités proches du maraîchage biologique. Une rupture conventionnelle pour son dernier contrat lui permet de se lancer.

Il découvre la formation « de l'idée au projet » du pôle Abiosol. De fin 2010 à début 2011 il voulait être sur le terrain. Il envoie son CV à J-L. qui a ensuite transmis à C. qui reprenait alors l'exploitation de J-L. Il rencontre ensuite C. et commence directement à travailler avec lui en tant que salarié. En même temps il s'inscrit au BPREA qu'il commence en Octobre 2011 pour finir en Juin 2012.

En Janvier 2013 il entre dans la couveuse à Toussacq avec F. ; il travaille alors en autonomie en binôme. En 2014 les autres couvés sont B. et M..

Pendant le BPREA il est en stage avec P. à Saint-Augustin. Les propriétaires qui louent le terrain proposent de louer plus de terres ce qui permet à B. et Mau coopérateur 6 de s'installer là-bas. Ils font ensuite la transition avec les AMAPs.

### **Q : « Quelle était alors ton implication dans la vie associative quand tu étais couvè ? »**

Les premières années du coopérateur 6 avait une implication dans la vie associative via la participation aux réunions. Mais aussi dans le cadre des commissions d'entrées et sorties dans la couveuse. Il a fait partie des commissions qui ont décidé de l'entrée de : B., M., M..

Durant les années 2015-2016 il restait connecté notamment par l'intermédiaire de S. mais son implication est alors compliquée compte-tenu des problématiques d'installation qu'il doit gérer. Il commence à avoir plus de temps à partir de l'AG en mai 2016.

Le coopérateur 6 souhaite s'impliquer davantage dans la vie associative mais il doit trouver un équilibre entre ses activités professionnelles, la question du tutorat mais aussi du point de vue de sa vie personnelle et familiale.

Il milite pour une nouvelle vision du travail du paysan. Que ce ne soit plus un sacerdoce (pas de vacances, pas de week-ends...). C'est compliqué quand tu viens d'un autre milieu avec un mode de vie et une compagne qui a elle aussi une activité professionnelle prenante et qui a fait des concessions.

Mais l'objectif in fine est de participer à plus d'instances de la vie coopérative. Par exemple le chantier des patates à Toussacq ; c'est un exemple de ce que peut faire une coopérative. Cela permet de réussir collectivement des choses que l'on ne peut pas faire tout seul. Permet de solidifier le projet des CND en tant qu'institution.

### **Q : « Question sur la dimension géographique ? »**

CND c'est un dispositif de couveuse au départ. Ça aurait pu rester comme ça pendant longtemps. Mais passage en coopérative reflète des ambitions supplémentaires. Exemple avec les ressourceries, CUMATOS ou encore le contrat d'Entrepreneur Salarié Associé (ESA). Cela a permis d'ouvrir CND.

Comment peut se traduire le développement mis à part l'extension géographique ? Avec l'installation de M. en tant qu'ES. Plus la ressourcerie et le travail collectif.

Selon le coopérateur 6 dans une vraie coopérative il y a un partage du travail, des échanges humains. Un groupement d'employeurs au sein de CND pour la main d'œuvre est une solution possible. Si on est trop

distant ça n'a pas vraiment fonction de coopérative. Concernant le statut d'ES, le coopérateur 6 attend de savoir quel est l'intérêt pour lui de devenir ES. Pour le moment ce n'est pas clair.

**Q : « Pour toi qu'est une SCIC ? »**

Dans le nom même de SCIC c'est l'intérêt collectif qui est marqué. Ça se traduit par le statut, les chantiers. Il faut y voir un intérêt d'être dans le collectif plutôt que dans une entreprise individuelle. Il faut que ça fasse une différence dans ton quotidien. Cela permet aussi de devenir tuteur.

**Q : « Est-ce que le statut de SCIC reflète pour toi l'essence du projet des CDP ? »**

Cela permet de valider la problématique agricole. Se réapproprier la problématique générale alimentaire et le choix de société. D'intégrer les gens qui sont parties prenantes de ces circuits, les citoyens engagés.

**Q : « Est-ce que tu as des interactions avec les autres catégories de sociétaires ? »**

Seulement les AMAPs avec qui il travaille. Mais aussi parce que va devenir une couveuse donc plus de discussions. Il faudrait ré-impliquer plus les AMAPs dans le projet de la SCIC. Pour le moment ils voient CND en tant que couveuse. C'est aussi de par l'historique et les rapports avec les couvés. Il faudrait organiser une réunion pour ré-expliciter le projet.

**Q : « Que penses-tu d'une éventuelle implication de la société civile dans les investissements ? »**

Il faut faire attention à ne pas mélanger tous les enjeux. Par exemple à Toussacq c'est un investissement collectif, global. Avec les AMAPs il y a encore un rapport producteurs / clients même s'il y a souvent un dépassement du lien marchand avec le soutien au projet plus global. Mais cela reste un acte commercial avec une remise en argent contre une production. Il est compliqué de demander aux clients de payer pour des outils de production. Chacun doit avoir une mission et une place donnée. Il y a aussi des diversités des implications au sein des AMAPs ; il y a des amapiens qui sont très impliqués ; d'autres qui le sont un peu et d'autres pas du tout.

Le point de vue sur les techniques, la faisabilité ne peut pas être faite par tout le monde. Si on est trop dans un truc idéologique, peut ralentir le développement des projets.

**Q : « Evolution de la gouvernance avec la transition coopérative ? »**

L'équipe salariée a plus de responsabilités. Auparavant le président de l'association (F.) avait un rôle plus symbolique et d'autorité légale mais ça n'était pas lui qui dirigeait l'association. C'était S. qui faisait ce travail donc c'est logique qu'il soit co-gérant. Ça aurait dû être S. ou M. à l'époque.

**Q : « Comment vois-tu ton implication dans les orientations ? »**

Le coopérateur 6 est très attentif sur les mails. Mais des fois les infos ne circulent pas ou alors de façon informelle. Besoin de versions électroniques, plus fréquentes. Le coopérateur 6 voit un intérêt à recevoir les informations sur les autres fermes, pour pouvoir participer aux prises de décision ensuite. Il y a un problème de communication sur les problématiques des uns et des autres. Pas de système d'échange, de partage d'expériences et même des échanges de productions.

**Q : « Quels pourraient être selon toi les outils qui permettraient ces échanges ? »**

Ça pourrait par exemple se faire dans l'esprit des réunions sur les variétés organisées par le GAB. Mais au sein de CND il n'y a pas de partage. Ça pourrait se faire une ou deux fois dans l'année.

**Q : « Que penses-tu des groupes de travail ? »**

Pas d'opposition mais problème du temps et de la distance géographique. Une fois par trimestre réunion chez un des maraîchers. Samedi ou un autre jour de la semaine car selon le coopérateur 6 il est possible de s'organiser pour pouvoir libérer du temps de travail pendant les jours de semaine. Des fois on ne prend pas assez en compte les contraintes de calendrier comme les vacances scolaires ; c'était le cas pour les ateliers de l'*Atelier Paysan*. Quelle est la plus-value coopérative ?

**Q : « Quels sont les enjeux / défis qui sont à relever selon toi par CND à l'avenir ? »**

Il faudrait que le projet soit bien identifié par toutes les partie-prenantes. Projet facile : à définir. Ne pas se perdre dans trop de projets, multiples chantiers qui feraient perdre le sens premier de CND. Il faut devenir un interlocuteur privilégié au niveau institutionnel. Avec les Conseils Régionaux, les Collectivités Territoriales car le pôle Abiosol n'est pas un interlocuteur.

Et un enjeu est aussi de sortir du système de subventions pour tendre vers l'autofinancement. Et pour cela il faut la participation des uns et des autres au sein de la coopérative.

## ANNEXE J : Retranscription entretien coopérateur 7

**Représentante AMAP PDP**  
**Mercredi 25 janvier 2017 – Téléphone**

Le coopérateur 7 précise en début d'entretien qu'elle parle en son nom et non en celui de l'AMAP à laquelle elle est membre.

### Fiche identité :

Lien à la SCIC : AMAP PDP – représentante de l'AMAP pour CND.  
Activités : Éducation Nationale (gestionnaire de collège) – Fonctionnaire  
Lieu de résidence : Pontault-Combault

### **Q : « Comment as-tu été amenée à adhérer à l'association AMAP de PDP ? »**

En 2008 le coopérateur 7 adhère pour la première fois à une AMAP sur Paris. Sa sensibilisation à l'écologie a été assez progressive. Entre sa 25<sup>ème</sup> et 30<sup>ème</sup> année elle fait des voyages dont un initiatique au Mexique où elle découvre la permaculture. Elle fait ensuite des recherches sur la question. Les AMAPs semblaient être une suite logique à ces questionnements. Elle s'intéresse au bien manger, à la santé, dans une perspective de connexion globale avec la Terre.

En adhérant à une AMAP il y a un aspect militant. Mais peu à peu elle se rend compte qu'elle n'a pas le temps de cuisiner tous les produits du panier et des déménagements font que ça n'est pas pratique.

En Septembre 2015 quand elle s'installe à Pontault elle prend contact avec M.P.

De par ses expériences professionnelles le coopérateur 7 connaît le statut des SCIC. Elle a lu des documents sur les formes coopératives, les regroupements. Les SCIC sont des modèles hybrides. Le principe est très intéressant ; le citoyen prend la main ; il y a des collèges qui permettent la pondération. C'est bien car ça permet la répartition ; de faire valoir les différences de valeurs travail, investissement, compétences. Il y avait l'AG juste après son adhésion à l'AMAP ; le coopérateur 7 a été convaincue par le discours des salariés.

### **Q : « Comment es-tu devenue représentante des Panais ? »**

C'est venu de fil en aiguilles car le coopérateur 7 avait plus de temps que les autres pour s'investir.

### **Q : « Comment définir CND en quelques mots ? »**

C'est un beau projet notamment avec Toussacq. En octobre 2016 le conseil de coopérative a encore permis de découvrir le lieu. Il y a un château magnifique. Le projet est porté par des valeurs. Il fait penser à la mutualisation ce qui correspond à la formule en SCIC. Il y a des compétences, du développement, sur des espaces qui sont souvent petits dont il faut tirer l'optimum. La SCIC : forme démocratique, participative ; rien à redire à part apporter du soutien.

L'AMAP est volontaire pour participer à des chantiers avec M.. Exemple du poulailler, du tunnel. Un tiers des personnes de l'AMAP se déplacent en général. Le calendrier et les fréquences de participation sont aléatoires. M. n'est pas forcément demandeur. Il y a un rendez-vous choucroute bientôt ; ça dépend des saisons.

A la fin du 2<sup>ème</sup> trimestre, il peut avoir besoin de bras. Avec l'augmentation du nombre de paniers il va devoir demander plus de coups de mains. Il faut trouver plus de gens à Pontault pour rejoindre l'AMAP. Changer d'échelle pour M..

Il y a des sous-groupes de travail : propositions de coups de mains à M. Contact avec M. tous les lundis. Ce sont des moments où on peut échanger.

### **Q : « Est-ce que le projet de CAE / le statut d'ESA ce sont des projets clairs pour toi ? »**

Le coopérateur 7 avait demandé à S. des documents pour les faire passer pendant l'AG à Pontault. Des chiffres, des éléments tangibles à présenter aux AMAPiens.

Le coopérateur 7 connaissait les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) car travaillait avec des intermittents du milieu du spectacle. C'est un statut intéressant car permet de bénéficier d'une couverture

sociale générale. Cependant il y a des éléments que le coopérateur 7 aimerait être précisés comme la différence entre MSA et CPAM.

C'est bien car ça permet la sécurité mais aussi de conserver le dynamisme de l'entrepreneur comme aime M. Les éléments : sécurité, collectif, entrepreneuriat permettent une belle dynamique.

**Q : « Y-a-t-il eu des changements depuis la transition en coopérative ? »**

Le coopérateur 7 n'a pas assez de recul pour témoigner.

**Q : « Est-ce que le projet coopératif CND a été bien expliqué au moment de la transition ? »**

Il y a eu un gros travail le dimanche à penser les statuts, les collèges, la pondération. Le coopérateur 7 ne perçoit que des choses qui s'élaborent. C'est très intéressant avec par exemple le cas de F.: problème collectif auquel il faut chercher une solution. Il y a des difficultés à résoudre.

Les collectivités territoriales devraient voir plus loin que ce qu'elles font actuellement. Mais les représentants sont vieillissants, ils ne pensent pas aux générations futures. C'est par exemple le cas pour l'attribution des terres pour les exploitations agricoles. Il faut voir plus que sur 5 ans et l'éventuelle alternance politique. Il faut s'inscrire dans des perspectives beaucoup plus longues et durables.

**Q : « Quel devrait être le périmètre d'intervention des AMAP dans la coopérative selon toi ? »**

Il faudrait plus de projets concrets comme par exemple le RENETA. Il faudrait mettre en œuvre la mutualisation de compétences ; un système de questionnaire.

Le coopérateur 7 pourrait s'investir davantage. S'il y a des choses à faire remonter en tant que relais, faire le lien. Mais parfois il est compliqué d'avoir des retours des AMAPiens. Il faudrait que ce soit plus concret.

**Q : « AG / Conseil de Coopérative : qu'en penses-tu au niveau du contenu, de la fréquence ? »**

C'est intéressant de se déplacer sur un lieu, sur une ferme, ne pas être que dans les bureaux. Ça serait bien qu'il y ait plus de visibilité sur le calendrier en amont (annonce des dates des Conseils de Coopérative). Corinne a du mal à faire la différence entre AG et Conseil.

**Q : « Est-ce que tu trouves que les infos circulent bien ? »**

En décembre il y avait un peu de retard. Mais le coopérateur 7 ne blâme pas l'équipe car il y a beaucoup de travail à faire. Plus on peut avoir les éléments en avance mieux c'est. S'il y a des sollicitations avec plaisir pour y répondre. C'est bien si on se sent plus « acteurs ».

**Q : « Est-ce que tu as l'impression que ton avis est pris en compte ? »**

Est-ce qu'on nous l'a demandé ? Sur place, dans les instances, oui. Mais sinon pas de sollicitations par mail par exemple.

**Q : « Est-ce que t'as l'impression de recevoir assez d'informations ? »**

Ça serait bien d'avoir un mémo de présentation de la SCIC. Par exemple un mémo assez concis pour pouvoir présenter la SCIC à l'AG de l'AMAP.

**Q : « Est-ce que tu as l'impression d'interagir avec d'autres catégories de sociétaires ? »**

Pas vraiment sauf avec M.P. qui est un citoyen engagé. Et sauf pendant les instances.

**Q : « Est-ce que tu vois des moments qui permettraient ça ? »**

Les instances c'est déjà bien. Les outils numériques sont aussi importants. Un espace numérique où on pourrait échanger, alimenter, se répondre. Un espace où on peut interagir, se répondre à tout moment. Il y a une possibilité de maillage supplémentaire. Là on est obligés de se déplacer.

**Q : « Quels sont les enjeux / défis à relever ? »**

Que le projet de Toussacq fonctionne. Il ne faut pas trop se disperser. Un succès renforce tout le monde.  
« Tout sur Toussacq ! ». Il faut continuer sur la dynamique sur laquelle CND est lancée.

## ANNEXE K : Retranscription entretien coopérateur 8

Représentant AMAP LF  
Lundi 30 janvier 2017 – Téléphone

### Fiche d'identité :

Lien à la SCIC : représentant AMAP LF

Activités : Directeur informatique

Lieu de résidence : Fontenay aux Roses

### Q : « Comment es-tu devenu membre de l'AMAP ? »

L'AMAP a été créé il y a 5 ans. Le coopérateur 8 était sensible aux questions sur l'environnement et la santé. Il y avait une association à Fontenay qui organisait des réunions sur des problématiques diverses en dehors des instances du conseil municipal. Et dans ce cadre il a été question des AMAP et des circuits courts. Une salariée du réseau AMAP IDF qui habitait à Fontenay a impulsé la création de cette entité il y a 5 ans. Elle tient la présidence pendant 2, 3 ans puis Pascal prend le relais car il est le plus motivé. L'AMAP compte aujourd'hui 110 adhérents. Et le collectif une douzaine de personnes dont 8 actives.

Au départ le coopérateur 8 pensait plutôt à l'alimentation bio et ses bienfaits et peu à peu sont intervenues les problématiques de bâtir des relations privilégiées avec les producteurs, défendre les terres agricoles dans notre région. Des relations entre producteurs, réunion avec des citoyens pour un projet sociétal. Il n'avait pas tout de suite imaginé qu'il y avait une dimension plus vaste que seulement la consommation.

### Q : « Et comment pour toi s'est construit la relation avec CND ? »

Le premier producteur de l'AMAP était un couvé de CND. Il s'agit de J-M. E. en 2010-2012. La salariée du réseau AMAP IDF a voulu créer un réseau de couvés. Puis collaboration avec les couvés de G. qui font le lien avec la couveuse.

Le coopérateur 8 témoigne que l'AMAP a quelques relations avec CND mais il n'y a pas de participation aux instances statutaires. Le coopérateur 8 explique ce manque d'investissement par faute de temps et aussi de motivation.

### Q : « Est-ce que le projet de CND est clair pour toi ? »

Oui le projet a été bien expliqué par M. puis P.

### Q : « Donc selon toi il y a un manque de motivation pour s'impliquer davantage ? »

Il s'agit plutôt d'un manque de temps. Le collectif de l'AMAP doit déjà faire vivre la dynamique interne et faire le lien comme mettre à jour le site, communiquer sur l'AMAP.

Le coopérateur 8 aimerait qu'il y ait un peu de sang neuf qui pourrait prendre le relais sur ce volet éventuellement.

### Q : « Est-ce que la communication a été bonne autour de la transition en coopérative de CND ? »

Oui ça a été bien expliqué au moment de la transition mais après pas forcément de retour suite à l'achat de parts, pas d'accusé de bonne réception de cette contribution. Ça serait intéressant d'avoir un aperçu de la situation aujourd'hui. Il y a peut-être des choses qu'on n'échange pas. Comme l'action contre la mairie de Saulx-les Chartreux. Pour le coopérateur 8, M. porte leur voix devant CND.

### Q : « Est-ce que vous recevez la lettre info ? »

Oui mais on n'en fait pas bon usage. On ne la transfère pas aux Amapiens. Principalement car il y a déjà trop de mails mais on en parle lors des AGs.

### Q : « Est-ce que vous trouvez que votre voix est prise en compte ? »

M. fait le lien mais il y a un manque d'initiatives de la part de l'AMAP.

**Q : « Changements avec la transition en coopérative ? »**

Non. Le coopérateur 8 s'attendait à ce que G. devienne salarié mais pas encore le cas. AMAP est en lien avec EAE. Aides qui sont pour les producteurs via la conversion. Mais du point de vue de l'AMAP pas beaucoup de changements. Il y a eu une augmentation de la cotisation de 15 à 17 euros sachant que 10 euros sont consacrés pour le réseau AMAP, 5 euros pour le fonctionnement de l'association et 2 euros pour achats de parts sociales de CND.

Ça serait bien d'envoyer les invitations pour les instances plus longtemps en avance.

**Q : « Quels sont tes mots pour conclure ? Attentes pour l'avenir ? »**

Volonté de participer davantage financièrement et à la vie du sociétariat. S'investir davantage dans la vie de la couveuse. D'un côté on est plus proche des maraîchers mais loin de la coopérative. Effort est à faire de la part de l'AMAP. Par exemple en partageant plus l'information.

## ANNEXE L : Retranscription entretien coopérateur 9

Entrepreneur à l'essai

Mercredi 1<sup>er</sup> février 2017 – Ferme de Toussacq

Fiche identité :

**Lien à la SCIC :** ancien couvé, futur entrepreneur salarié de la coopérative

**Activités :** Maraîchage

**Lieu d'activité :** Toussacq

**Q : « Est-ce que tu peux revenir sur ton parcours ? »**

CAP de maçonnerie. Le coopérateur 9 exerce cette activité avec son père près de Narbonne jusqu'à la dissolution de leur entreprise. Pour des raisons personnelles il veut changer d'environnement mais veut aussi retrouver du sens dans ses activités professionnelles. Le coopérateur 9 fait alors une liste de ce qu'il recherche et ce qu'il ne veut plus faire. Cette association d'idées le renvoie vers l'activité de maraîchage qui correspond bien à ce recherche de sens et de concret.

Il décide alors de revenir en Seine-et-Marne d'où il est originaire. Il cherche des stages mais sans grand succès au début. C. F. lui parle alors de la couveuse CND. Il commence alors par faire un BPREA pour apprendre le métier. Au début ça n'était pas gagné car il n'avait pas beaucoup d'affinités avec l'école. Mais au final il a eu de très bons résultats et des félicitations. Il entre ensuite dans la couveuse fin 2012. Il est actuellement en train de lancer son activité.

Pour le coopérateur 9 le travail en coopérative est très important. Quand il a commencé dans le métier il ne comprenait pas pourquoi les paysans ne coopéraient pas davantage. Par exemple le chantier patates de Toussacq c'est très intéressant. A la fois c'est compliqué de travailler en collectif car il faut allier tous les intérêts individuels mais en même temps c'est logique de coopérer pour ce genre de travaux.

La SCIC permet de joindre les intérêts personnels et collectifs et de se fédérer autour d'un projet d'intérêt général. Le fait d'être en coopérative et non en association permet d'acquérir l'autonomie financière et ne pas dépendre des politiques.

**Q : « Et pour toi être entrepreneur salarié ça représente quoi ? »**

C'est être entrepreneur avant tout pour le coopérateur 9 ; il a une obligation de produire des richesses. C'est différent du salariat que le coopérateur 9 ne souhaite pas. En tout cas c'est comme ça qu'on lui a présenté les choses. Mais le fait d'être salarié permet d'avoir une couverture sociale générale, de cotiser et donc de la sécurité. Le fait d'être libre de son parcours, d'avoir un esprit libre est très important pour le coopérateur 9. Mais aujourd'hui c'est dur de mettre en place des projets tout seul. Peut permettre d'avoir des choses à piocher dans la vie de la coopérative. Après tout ce qui est plus technique ça peut se gérer tout seul.

La SCIC devrait se développer plus rapidement, c'est l'union qui fait la force. Il faut que les règles soient établies, c'est au fur et à mesure que ça va se construire.

**Q : « Et comment vois-tu la question de la propriété des outils de production ? »**

Il ne faut pas forcément que les outils de production soient la propriété de la coopérative. La création de la CUMA est par exemple logique dans l'évolution des choses.

**Q : « Et pour toi quel est le rôle de la CAE ? »**

La CAE et la SCIC c'est la même chose. C'est la coopérative qui compte. Sans la SCIC la CAE n'aurait pas de sens.

**Q : « Est-ce que tu serais prêt à t'investir dans plus de choses ? »**

C'est dur de mener plusieurs choses en même temps. Par exemple l'activité des poules, le coopérateur 9 n'était pas prêt. Enfin, ce n'était pas la priorité.

Q : Et ta relation avec tes Amapiens ? »

Ça se passe bien car ils sont très investis. Ils organisent un concert pour le coopérateur 9 en Mars. Ils organisent une collecte de fonds pour le coopérateur 9 pour aider son activité. Il va également y avoir une course organisée par une des amapiennes mais c'est à destination d'un public exclusivement féminin et le prix sera pour une entrepreneuse. Du coup il a redirigé les organisateurs vers N. qui veut développer une activité de fromages.

Pour tenir au courant les Amapiens de ses actualités et relayer des photos le coopérateur 9 a créé une page Facebook, « M. Maraîcher ». Ça a un côté pédagogique aussi comme ça il peut expliquer ce qu'il fait suivant les saisons. Et ça peut aussi leur donner envie de venir participer. Les chantiers participatifs sont plus utiles que les temps de distribution pour pouvoir échanger.

Q : « Selon y-a-t-il eu des changements qui ont été amenés par la transition en coopérative ? »

Non. Le changement ça doit être plutôt pour les dirigeants, ça doit être plus stressant pour eux. Mais le coopérateur 9 sent peut-être moins le changement car il a peut-être moins de demandes que les autres. Il a hâte que Louty soit opérationnel pour être encore plus autonome.

## ANNEXE M : Retranscription entretien coopérateur 10

Entrepreneur à l'essai  
Vendredi 3 février 2017 – Téléphone

### Fiche identité :

**Lien à la SCIC :** Ancien couvé, tuteur, ferme d'accueil

**Activités :** Maraîchage

**Lieu d'activité :** Saulx-les-Chartreux

### **Q : « Quel est ton parcours professionnel ? »**

Le coopérateur 10 passe son BPREA en 2009. Un ami à lui, J., était un des premiers couvés. Ils avaient un projet d'installation en commun. Il entre dans la couveuse en 2009 avec F. au Tremblay et y reste jusqu'à fin 2011.

En 2014 il devient à son tour ferme d'accueil / tuteur et accueille M., E., S..

### **Q : « Comment tu travailles avec les couvés ? »**

En immersion – sans trop réfléchir les choses – un peu au feeling. On est dans la discussion. Il n'y a pas d'objectifs pédagogiques préétablis mais des fois se force à avoir plus de directions.

### **Q : « Quelle est ton implication dans le projet de CND au fil du temps dans la gouvernance ? »**

Le coopérateur 10 a toujours plus ou moins fait partie du bureau. Ça va plus vite avec les groupes de travail. Participe aux réunions, AGs, conseils. Mais pas vraiment le temps de s'impliquer plus que ça. Il a fait partie du réseau des AMAPs : élu et au CA et a donc participé à des recrutements. Le coopérateur 10 suit les choses d'un peu loin.

### **Q : « Si tu devais te positionner par rapport à CND? »**

Le coopérateur 10 est en train de s'éloigner du modèle de coopérative et notamment par rapport au statut d'entrepreneur salarié car il s'est engagé sur d'autres choses. Il a déjà sa ferme, l'enjeu est de la développer et d'investir dans des outils de production.

Le coopérateur 10 est en train de s'éloigner du modèle de la coopérative qu'il avait choisi car il a besoin de capitaliser sur la ferme, il essaie de penser à la transmission. Mais peut-être que d'ici 10 ou 15 ans il aura envie de changer de statut. Et si un jour CND propose de faire la prestation.

### **Q : « Si tu devais présenter CND ? »**

Dans un premier temps le coopérateur 10 présenterait les activités de CND en tant que couveuse. Le dispositif est vraiment super selon lui. Puis présentation de la coopérative mais les règles du jeu n'existent pas encore selon lui. Il s'agit plutôt d'une CAE que d'une SCIC. C'est le premier aspect qui est le plus novateur.

### **Q : « Est-ce qu'il y a eu des changements avec la transition en coopérative ? »**

Pas vraiment. Le statut de SCIC était déjà dans les statuts de l'association. Ce que je vois c'est un problème d'argent. Mais coopérative donc activité commerciale ;

Boum en 2016 mais est-ce en lien avec le changement de statut ou alors avec la multiplication des sites ?

### **Q : « Est-ce que selon toi c'est une bonne chose que l'archipel s'étende ? »**

Bien même si ça fait beaucoup de choses à gérer. Si les sites sont solides c'est OK. C'est alors l'accompagnement qui est plus compliqué. Il y a par ailleurs toujours un fonctionnement associatif ; les sociétaires ne sont pas au bureau. Il s'agit du bébé de S.

### **Q : « Est-ce que la gérance amène quelque chose de nouveau ? »**

Du côté de Guilain pas trop de changements. S. est toujours débordé.

**Q : « Quel est ton lien par rapport aux autres sociétaires ? »**

Le fait d'être sociétaire ne change pas grand-chose dans l'implication. En tout cas pas pour les AMAPs du coopérateur 10. Les autres paysans, le coopérateur 10 les voit quand il les voit. Les citoyens engagés pas trop de contact. Ne connais pas dans son entourage. Problème de la dispersion. On se voit au conseil de coopérative. Problème de la dynamique générale, ça pêche toujours.

**Q : « Question des groupes de travail ? »**

On les crée mais après il ne se passe plus rien. Il y a trois ans, le coopérateur 10 s'était inscrit à un groupe de travail. Il n'y a pas eu de relance par quelqu'un. Par exemple pour les autres sites c'est super dur de suivre. Mais par contre il y a la lettre d'info.

**Q : « Est-ce que ça t'intéresserait d'avoir des infos sur les autres sites ? »**

Il faudrait plus de temps pour bosser mais lors du conseil ou de l'AG on n'a pas le temps d'aller dans le concret. Ex du chantier : condition de l'ESA : ça intéresserait d'avoir le temps de pouvoir travailler là-dessus.

**Q : « Question de l'implication des AMAP »**

Il manque le D de développement. Il ne s'agit pas seulement de maintenir. Créer les conditions d'avoir ton panier bio mais pas plus de la question du réseau. Il manque une grosse dimension politique dans les AMAP: acheter des parts de ferme TDL par exemple. Il y a peu d'Amapiens qui sont autant investis. Mise en réseau des AMAPs.

**Q : « Question des enjeux / défis pour CND »**

Réussir l'entrepreneur salarié.

Que la structure devienne rentable, pérenne.

Que ça continue à bien fonctionner comme couveuse et permettre l'installation.

## ANNEXE N : Retranscription entretien coopérateur 11

Citoyen engagé

Lundi 20 février 2017 – Montreuil

### **Fiche d'identité :**

**Lien à la SCIC :** Citoyen engagé, via l'AMAP.

**Activités (professionnelles) :** En transition. Idée de créer une association pour accompagner des activités d'agriculture urbaine. Créer une association pour héberger les différents types d'activités, pour pouvoir plus facilement travailler avec des collectivités. Avec création du statut d'entrepreneur salarié et donc de pouvoir fournir des prestations pour l'association et ne pas être salarié de l'association. Deux casquettes : bénévolat et choses professionnelles.

**Lieu d'activité :** Nord-Ouest Seine et Marne / Paris Vallée de la Marne, de Pontault à Chelles

### **Q : « Ta formation et ton parcours professionnel ? »**

Master en Sociologie puis titre professionnel de conseiller en insertion. Le coopérateur 11 a d'abord travaillé en mission locale puis en cité des métiers où il conseillait tout type de publics vers les métiers qui pourraient les intéresser ou en reconversion, que ce soit des scolaires ou des adultes, salariés ou demandeurs d'emploi. Pendant 6 ans, jusqu'à l'année dernière. Pas un dégoût mais le coopérateur 11 avait besoin de trouver du sens dans ce qu'il fait ; quitte à gagner un salaire équivalent je préfère faire quelque chose qui a beaucoup plus de sens pour lui. Ou plutôt encore plus de sens car dans son ancien métier il y avait quand même du sens mais pas assez.

### **Q : « Et comment en es-tu venu à participer à une AMAP ? »**

En 2012 entrée en AMAP par prise de conscience de l'alimentation et de ce qu'il achetait. Et qu'à l'arrivée c'est plus important que son bulletin de vote. Se tourne donc vers les AMAPs, a pris du temps pour prendre conscience à pour passer à l'acte.

### **Q : « Quand tu as intégré l'AMAP tu avais déjà connaissance de l'activité de CND ou alors c'est venu après ? »**

Tout de suite, le coopérateur 11 s'est investi dans l'association, très rapidement dans le bureau, et dès 2013 aux AGs du réseau AMAP IDF donc a compris comment ça fonctionnait au niveau IDF. Et en 2015 quand ils ont cherché un nouveau maraîcher, A. du réseau AMAP leur a envoyé une liste de producteurs disponibles et en précisant qu'il y avait un travail particulier avec CND et avec le coopérateur 11. C'est comme ça que le coopérateur 11 a eu connaissance de la structure, avant il n'en avait pas entendu parler. Bien qu'il avait fait les AGs du réseau AMAP les années précédentes.

### **Q : « Et est-ce que le fait que cette AMAP ait la particularité d'être liée à CND a joué dans la décision ? »**

Oui complètement. L'AMAP avait élaboré des catégories et le fait que ce soit un producteur qui soit en installation était un des critères, et l'opportunité de travailler avec lui de façon pérenne. C'était aussi rassurant de savoir qu'il y avait une structure derrière et aussi politiquement engageant.

### **Q : « Et est-ce qu'à ce moment-là vous avez commencé à vous investir dans la vie associative de CND ? »**

Oui avec M. le président de l'AMAP ils ont allés à la première AG de CND, à la dernière en tant qu'association. C'était important pour eux d'y prendre part même s'ils avaient aussi des choses à gérer au sein de leur association notamment pour le nombre de parts. En 2016 transition en coopérative, et c'était normal de prendre des parts au sein de l'AMAP et aussi en tant que citoyen.

Passer en coopérative pour mutualiser les moyens de production paraissait logique. Et pour le coopérateur 11 logique car j'avais touché un pécule en quittant mon emploi et c'était l'opportunité de le placer. C'était de la logique idéologique ou politique, logique de faire partie du mouvement. Logique de mettre en place la mutualisation des outils de production qui est un terme idéologique et politique qui a du sens et qui va plus loin que ce que certains qualifieraient de lutte des classes.

**Q : « Et concernant cette mutualisation tu entends qu'elle se fasse entre les intéressés, les paysans, ou alors avec un spectre plus large d'acteurs tels que les AMAPs ? »**

C'est le mouvement citoyen qui se met en marche qui est intéressant. Et donc mobilisation de la communauté citoyenne. Même logique de l'engagement citoyen engagé et de celle de l'AMAP. Rapprochement des urbains et des ruraux.

**Q : « Et si tu devais présenter le projet à des gens qui ne sont pas familiers que dirais-tu ? »**

Pas forcément évident. Pour pas mal d'agriculteurs avec qui le coopérateur 11 s'est entretenu ça n'était pas clair pour eux. Pour le coopérateur 11 c'est d'abord un espace test agricole et après une coopérative de producteurs. Installation des paysans et de l'autre côté mutualiser les paysans entre eux. Même si aujourd'hui pas évident qu'il y ait plusieurs statuts à l'intérieur de la coopérative.

**Q : « Qu'est-ce que la SCIC pour toi ? »**

Ce qui semblait intéressant avec la SCIC est le fait qu'on puisse y faire rentrer des collectivités. Ce qui font qu'après leur entrée elles ne peuvent plus se retirer et de ne plus donner des subventions les années suivantes.

**Q : « Idem pour la CAE ? »**

Logique de regrouper des entrepreneurs entre eux plaît au coopérateur 11. Il connaissait déjà *Rurban Coop* avant de connaître CND, des choses qu'il avait croisées via son ancien travail. Pouvait diriger les gens vers ce genre d'initiatives.

**Q : « Est-ce qu'il y a des choses qui ont changé pour toi depuis le passage en coopérative ? »**

Oui et non. Il y a une montée en puissance, une professionnalisation avec les conseils de coopérative, encore plus engageant pour les producteurs. Il ne s'agit pas juste d'une adhésion mais sociétaires d'une coopérative. Par exemple le week-end à Toussacq, si ça avait été une association il n'y aurait pas eu autant de gens. Les gens se sentent plus impliqués.

**Q : « Est-ce que tu penses que l'image extérieure de CND a changé également ? »**

Professionnalisation des acteurs même si c'était le cas avant mais d'un point de vue extérieur c'est plus facile d'être reconnu. Avec les politiques régionales c'est mieux de jouer dans leur sens en leur disant que c'est avant tout une entreprise et pas une association, de jouer sur leur terrain. Leur dire ce qu'ils ont envie d'entendre. Et qu'on puisse retomber sur nos pattes des deux côtés. Des arguments contre les détracteurs.

**Q : « Comment perçois-tu le périmètre d'implication des AMAPs ? »**

Un peu compliqué pour le coopérateur 11 avec ses deux casquettes, pas une vision forcément distincte. Mais globalement être sociétaire c'est plus qu'une simple adhésion. CND est partenaire important pour les AMAPs qui travaillent avec eux. Diversification des produits (N., M. avec les œufs...) ouvre les possibilités d'avoir des producteurs qui travaillent au même endroit. Quand rencontre avec la mairie de Pontault il a été dit qu'il y avait une collaboration avec les CDP. Le fait de parler de création d'emplois les a satisfaits.

**Q : « Par rapport à ton investissement dans la coopérative ? »**

Pas les possibilités de s'investir davantage dans la gouvernance en tant que tel.

**Q : « Et au niveau des instances qui sont déjà en place qu'en penses-tu ? Suffisant ou besoin d'autres rendez-vous ? »**

C'est toujours bien qu'il y ait d'autres rendez-vous mais ça n'est jamais facile. Même si c'est positif pour que les gens puissent se rencontrer, échanger entre eux. Mais les distances sont des fois un peu compliqués à appréhender. Il y a déjà pas mal de travail. Qu'il y en ait plus ça paraît compliqué.

Après quand il va y avoir plus d'entrepreneurs salariés ça va être plus simple pour qu'il y ait des moments formels et informels, et ce pas spécifiquement avec les sociétaires. Ça serait plus facile car plus de choses en commun et encore plus de sens pour les acteurs.

**Q : « Et toi tu connais les autres sociétaires ? »**

Oui que ce soit de vue ou personnellement le coopérateur 11 identifie les autres sociétaires. Le week-end à Toussacq a aussi aidé pour ça. Dans le milieu « écolo » on trouve toujours les mêmes têtes.

**Q : « Est-ce que pour toi les informations circulent de façon optimales ? »**

C'est jamais évident de communiquer de façon interne ou externe. On n'a pas forcément encore trouvé le bon outil pour se faire. Par exemple le site internet n'est pas tout le temps mis à jour.

**Q : « Est-ce que tu avais déjà fait des formations sur le travail en collectif ? »**

Oui dans son ancien travail. Il y avait toujours des projets avec d'autres partenaires.

**Q : « As-tu d'autres implications associatives ? »**

*Jardi'anim*. Mais aussi associations en lien avec la décroissance et la simplicité volontaire. Dont une qui s'appelle *Tout simplement* à Chevry-Cossigny.

**Q : « Comment vois-tu l'avenir de CND? Quels sont les enjeux principaux pour le développement de la coopérative ? »**

Pouvoir stabiliser les entrepreneurs à l'essai et les accompagner vers l'entrepreneuriat salarié. Le coopérateur 11 envisage de devenir entrepreneur salarié pour agriculture urbaine et jardins pédagogiques.

## ANNEXE O : Retranscription entretien coopérateur 12

Salariée des CND

Mercredi 22 février 2017 – Montreuil

Fiche identité :

**Lien à la SCIC :** Salariée & sociétaire

**Activités :** Chargée de mission

**Lieu de résidence :** Choisy

**Q : « Question du parcours professionnel ? »**

Le coopérateur 12 a fait une école d'ingénieur agronome et a obtenu son diplôme en 2011. Elle choisit une option économique et sociologique pour se tourner vers les métiers d'accompagnement, de développement de projets territoriaux. Le coopérateur 12 fait ensuite un stage portant sur l'installation d'un jardin en insertion biologique à Narbonne. Elle ressent ensuite le besoin de refaire un stage pour réorienter son projet ; il s'agira d'un Mastère sur « système alimentaire du monde » à Montpellier, axé sur les pays du Sud. Puis fait un stage au Cambodge sur les organisations paysannes.

Puis travaille pour l'ARDEAR Champagne-Ardenne et notamment sur les filières courtes et syndicales (2014-2015). Puis envie de changement et demande la fin du contrat. Deux semaines seulement après la fin de ce contrat commence à CND. Le coopérateur 12 ne connaissait pas vraiment la structure avant de postuler mais le projet avait l'air intéressant.

**Q : « Quelle était ta motivation pour devenir sociétaire ? »**

La question ne s'est pas vraiment posée ça paraissait logique. Et cela ne représente pas vraiment une très grande implication d'avoir des parts. Ça n'a pas beaucoup changé les choses car ce sont toujours les mêmes qui prennent les décisions. AG décide seulement de l'orientation. Exemple du réseau des AMAPs où le collectif est plus impliqué dans l'opérationnel. Il n'y a pas forcément d'appui du bureau dans les prises de décision. C'est souvent S. qui porte les décisions seul.

**Q : « Est-ce qu'il manquerait des espaces pour que les sociétaires s'investissent davantage sur ces prises de décision ? »**

CND a un fonctionnement assez rodé. C'est un outil plus fonctionnel. Il faut répondre assez rapidement aux besoins des couvés. Donc c'est compliqué d'attendre que le bureau réponde.

**Q : « Est-ce que le fait que ce soit une coopérative et non une association joue dans la balance ? »**

Oui car au départ ça a été créé comme un outil. Pour l'opérationnel et le technique c'est compliqué de demander aux sociétaires de participer. Les groupes de travail peuvent être impliqués sur des volets qui ne sont pas trop sensibles comme pour la communication. Mais pour le GT sur les ESA ça serait bien que ce soit les sociétaires qui s'en saisissent car il s'agit de décisions pour l'avenir.

**Q : « Pour toi CND c'est quoi, de façon assez succincte ? »**

Aujourd'hui c'est un outil qui permet aux porteurs de projet de tester et de construire leur activité. C'est aussi un dispositif d'animation territorial : partenariats avec des acteurs régionaux, locaux.

**Q : « Qu'est-ce que la SCIC pour toi ? »**

Aujourd'hui ça ne se matérialise pas vraiment. Il n'y a pas vraiment d'impact avec la transition sauf peut-être avec l'implication de J-L. C. en plus.

Aussi CND est peut-être plus connue à l'extérieur. Il y a plus de projets, plus atypiques ou en lien avec l'agriculture.

**Q : « Et ça serait en lien avec le statut de CAE ? »**

Oui, plus en lien que le développement de la SCIC. Quand on était une association on avait du mal à savoir qui tait adhérent. Alors qu'en coopérative on identifie mieux les sociétaires ; ils sont aussi plus investis, ils communiquent plus à l'extérieur sur le projet.

**Q : « Est-ce que la gouvernance a changé ? »**

C'est l'engagement des gens dans la coopérative qui a changé. En tant que salariée et sociétaire, Le coopérateur 12 se demande si elle est plus légitime à prendre des décisions ? Question aussi de l'investissement. C'est compliqué d'avoir les deux statuts.

Par exemple il y a la question du temps bénévole et salarié. Lors des conseils on a une activité d'animation et donc un investissement autre que bénévole. C'est bizarre d'avoir à côté des sociétaires qui à côté font tout bénévolement.

**Q : « Est-ce que tu aimerais avoir plus de temps informels ? »**

Oui mais déjà beaucoup de temps de travail salarié donc pas forcément le temps de s'impliquer sur d'autres volets.

Il y aussi la question du changement de statut de S. en tant que gérant. Aujourd'hui il est responsable des décisions de la coopérative mais il n'y a pas eu de refont de la hiérarchie salariale. Le coopérateur 12 ne sait parfois pas qui sont ses référents. Ou alors il n'y a peut-être pas de référents.

**Q : « Et comment envisages-tu la double-casquette lors des votes lors des conseils de coopérative ? »**

Compliqué car des fois il n'y a pas assez de recul, le coopérateur 12 a peur que quand elle donne son avis ça puisse orienter celui des autres. Du coup se pose la question de savoir si les salariés doivent voter ? Comme les salariés travaillent sur les propositions cela paraît assez logique qu'ils donnent leur avis.

**Q : « Selon toi quels sont les défis, enjeux pour l'avenir ? »**

Déjà un mûrissement de la coopérative. Des instances à mettre en place. Il y a besoin d'un temps pour mettre en place le projet d'orientation qui n'est pas très clair aujourd'hui. Ça pourrait être quelque chose à faire lors de l'AG par exemple.

Il y aussi un enjeu à devenir indépendant ; du moins encore plus par rapport aux financements extérieurs. Aujourd'hui beaucoup de directions différentes dans les financements donc compliqué d'avoir une homogénéité.

**Q : « Donc pour toi y-a-t-il des enjeux à intégrer les collectivités territoriales dans le sociétariat ? »**

Le coopérateur 12 n'a pas d'avis tranché sur la question.

Il y a également un questionnement par rapport à la place du salarié. Il est parfois trop indispensable à la structure. Il y aussi le problème du *turn over*, de l'acculturation au projet.

## ANNEXE P : Retranscription entretien coopérateur 13

Salariée des CND  
Jeudi 23 février 2017 – Montreuil

### **Fiche d'identité :**

**Lien à la SCIC :** Salariée, sociétaire

**Activités :** Administratrice

**Lieu d'activité :** Montreuil

### **Q : « Quel est ton parcours professionnel jusqu'aux CDP ? »**

Le coopérateur 13 a fait une école de commerce avec une spécialité comptabilité et contrôle de gestion. Elle travaille ensuite avec son oncle dans une société qui loue des stands d'exposition et ce de 2005 à 2007. Mais elle se rend vite compte que cette activité ne correspond pas à ses attentes. De 2007 à 2009 elle travaille pour l'association ADDEL (qui dirige des DLAs pour d'autres associations notamment). C'est le point d'entrée du coopérateur 13 dans le secteur non marchand. Elle décide de partir car on lui proposait un nouveau poste et cela ne correspondait pas à ses attentes ; plus elle faisait plus du conseil et ne se sentait pas partie prenante des projets. Cela lui a permis par ailleurs d'avoir un très bon panorama sur les dispositifs existants.

Elle enchaîne ensuite avec des expériences à *Artisans du monde* et *Techno parade* (déléguée générale). Mais c'est un milieu qui ne lui correspond pas vraiment.

Une nouvelle expérience de commerciale dans la vente d'objets pub lui confirme que ce n'est pas la voie qu'elle veut prendre. Elle entreprend alors un BTS agricole à distance et obtient son diplôme en 2014. Après l'obtention de son diplôme elle postule à *l'Inter-AFOCG*, *Terre de Liens* et est finalement embauchée à CND.

Quand elle postule à CND elle connaît la structure grâce à TDL. Début du contrat en Novembre 2014 ; il s'agit d'un poste partagé avec le réseau AMAP IDF dont elle connaît bien les activités. CND la séduit par son aspect plus terrain.

### **Q : « Comment es-tu devenue sociétaire ? »**

Le coopérateur 13 ne se souvient plus si c'était obligatoire ou pas mais ça tombait sous le sens de souscrire. Le coopérateur 13 voulait autant travailler sur l'outil qu'être impliquée au même titre que tout le monde. Si on invite tout le monde à être sociétaire c'est normal que les salariés le soit aussi.

### **Q : « Comment envisages-tu le fait de travailler pour CND ? Ça a une signification autre que celle d'un travail « alimentaire » ?**

Oui c'est beaucoup plus que ça. Quand il y a eu l'annonce des baisses de subvention, le coopérateur 13 ne voyait pas quelles autres structures pouvaient l'intéresser. Le projet de CND correspond tout à fait à la vision du coopérateur 13, des principes qui sont à développer pour construire un projet. Aujourd'hui elle est fière de son travail.

### **Q : « Question de la distinction entre salariat et bénévolat dans ses différentes implications ? »**

Normal qu'il y ait du travail extérieur, qui sort du cadre du contrat. Il s'agit des mêmes tâches mais on ne comptabilise pas tout en termes de temps de travail. On fait plutôt en fonction de l'état financier de la structure. Question des instances où c'est plus benévole. C'est pareil on demande aux sociétaires de s'impliquer donc normal de participer en tant que salarié.

### **Q : « Est-ce qu'il t'arrive de présenter le projet de CND à l'extérieur ? »**

Oui de plus en plus.

### **Q : « Comment définis-tu le projet aux autres ? »**

Le coopérateur 13 axe davantage sur le test d'activité et l'aspect CAE, pas vraiment sur la SCIC. C'est aussi parce qu'il y a eu un frein à faire rentrer de nouveaux citoyens engagés dans le sociétariat à cause de problématiques de pondération.

**Q : « Comment définirais-tu une CAE ? »**

Les personnes peuvent exercer une activité sans s'installer. Le coopérateur 13 insiste davantage sur les activités rurales, ils peuvent utiliser les services mutualisés mais elle ne donne pas trop de détails sur la mutualisation des moyens de production pour pas que ce ne soit trop compliqué.

**Q : « Il y a eu du changement avec la transition ? »**

Différence entre ce que le coopérateur 13 voudrait et ce qu'il y a eu. Il faut noter que J-L. C. a beaucoup plus d'implication qu'avant. Pas de changement dans le travail du coopérateur 13 au quotidien. Les sociétaires sont beaucoup plus impliqués qu'avant. Au conseil en octobre 2016 il y avait autant de gens qu'à l'AG en 2015. Le côté impliquant fonctionne. La coopérative devrait aussi amener plus de facilité à déléguer, elle ne peut pas exister qu'à travers l'équipe salariée. Si quelqu'un fait tout le temps les responsabilités les gens ne peuvent pas s'en saisir. Les groupes de travail sont un bon exemple de ce qui a été monté et qui pourrait permettre l'implication des sociétaires. L'avenir serait compliqué si les choses ne bougent pas plus à ce niveau.

**Q : « Et quels sont les freins à ça ? »**

Le coopérateur 13 commence à intégrer la problématique de la coopération, il s'agit plus d'un problème de temps. Exemple avec le conseil qui a été décalé ; c'est une bonne décision car cela permettra de communiquer aux gens les éléments pour qu'ils s'en saisissent. Pour que ce soit plus structurant, qu'il y ait un cadre.

**Q : « Question de la prise de décision »**

Le conseil est seulement consultatif mais les coopérateurs sont des co-constructeurs mais en même temps il est compliqué de donner son avis en tant que sociétaire-salarié car il peut y avoir un conflit d'intérêt. C'est peut-être par habitude. Aussi parce que les entrepreneurs ont plus leur mot à dire sur certains aspects. Cela dit le coopérateur 13 souligne qu'elle a quand même un enjeu à participer aux orientations pour garantir la pérennité de son emploi. Pour le moment c'est davantage les salariés et la gérance qui mènent. Les sociétaires ne sont pas moteurs.

**Q : « Y-a-t-il d'autres instances qu'il serait pour toi intéressant de mettre en place ? »**

Pas forcément. Mais les lettres d'info sont un outil intéressant. Il faudrait une espace où les gens puissent se parler à distance. Aussi une idée pourrait être de faire un trombinoscope qui humanise davantage. Une évolution est qu'aujourd'hui plus de gens connaissent le projet (par exemple les anciens couvés) et ils peuvent alors transmettre le projet.

**Q : « Problème de l'implication ? »**

Aujourd'hui elle n'est pas certaine d'avoir le temps. Il n'y a pas d'interactions inter-sociétaires.

**Q : « Enjeux / défis à relever pour l'avenir ? »**

Structuration du livret d'accueil, de la convention tripartite. Le fait que tout soit formalisé, écrit, est essentiel selon Marie. Ceci afin de mettre un cadre commun, à tous les acteurs. Il faut une base pour communiquer aux nouveaux couvés, sociétaires. Développement du poste du coopérateur 13 : davantage travailler sur l'aspect CAE.

## ANNEXE Q : Retranscription entretien coopérateur 14

Citoyen engagé  
Mardi 6 juin 2017 – Téléphone

Fiche d'identité :

**Lien à la SCIC :** Sociétaire, membre du Conseil de Coopérative

**Activité :** Bibliothécaire

**Lieu d'activité :** Paris

**Q : « Parcours jusqu'à CND »**

Le coopérateur 14 est Amapienne depuis 2006 et administratrice du réseau AMAP pendant deux mandats. Au cours du deuxième mandat et jusqu'à avril 2017, membre de la *Confédération Paysanne*. Avant tout ça elle va au Larzac en 2003. Le père du coopérateur 14 est maraîcher et elle retrouve dans le système des AMAPs une façon de faire qui s'en rapproche. Elle connaît la pénibilité du travail, par sensibilité personnelle. Elle connaissait le projet de CND en étant administratrice du réseau AMAP via le pôle Abiosol. Elle trouvait l'initiative intéressante. Dans un premier temps elle voyait le côté compagnonnage. Au début elle ne voyait pas toute l'organisation qu'il y avait derrière.

**Q : « Tu es aussi membre du conseil de Coopérative – comment vois-tu cette implication ? »**

Le coopérateur 14 était volontaire pour être membre du conseil. Elle voulait être plus proche du projet, voir comment ça se passait. Mais ça serait de toute façon les paysans qui décideraient au final. Ce sont eux qui discutent, disent ce qu'il y a à faire. Ce sont eux qui sont aux premières loges.

**Q : « Si tu devais présenter le projet de CND en quelques mots ? »**

C'est un système d'apprentissage sur le terrain, grandeur nature, avec des maraîchers expérimentés.

**Q : « Comment tu présenterais la SCIC ? »**

Le coopérateur 14 ne saurait pas définir la SCIC juridiquement. Elle n'a pas compris la différence entre être adhérent d'une association et sociétaire de la SCIC.

**Q : « Est-ce que ça t'intéresserait d'en savoir plus ? »**

Le coopérateur 14 estime qu'elle devrait en savoir plus mais qu'avec les statuts elle ne comprend pas tout.

**Q : « Et la CAE est-ce que ça te parle plus ? »**

Oui. Le coopérateur 14 a compris que dès qu'il y a une activité économique il n'est pas pertinent d'être une association. Mais plus une coopérative d'emploi qui symbolise bien cette fonction. Alors qu'une association le but n'est pas de faire de l'argent mais il y a toujours des grosses associations qui font de l'argent mais ça n'est pas l'objectif.

**Q : « Question du changement avec la transition ? »**

Il y a certainement eu des changements mais le coopérateur 14 n'a pas encore vu lesquels.

**Q : « Comment qualifierais-tu ton positionnement par rapport à la coopérative ? »**

Le coopérateur 14 se sent sociétaire mais aussi poids mort pour le conseil de coopérative. Elle a l'impression de soutenir par prise de position financière. Elle assiste au conseil de coopérative mais n'a pas l'impression de participer.

**Q : « Et aimerais-tu participer davantage ? »**

Oui mais le coopérateur 14 travaille à temps plein. Donc pas possible de faire beaucoup plus. S'il y avait des débats sur internet elle pourrait participer.

**Q : « Question du rôle des salariés ? »**

Abattement de la plus grande partie du boulot : administratif, logistique.

**Q : « Rôle de la gérance ? »**

Ne sait pas comment cela s'articule avec les salariés. J-L. est très investi car il est retraité.

**Q : « Question des instances »**

Il y aurait beaucoup plus de lien si on échangeait via des fils de discussion plutôt que de recevoir quelque chose tous les deux mois et d'être assommé d'informations. Il y a une liste de diffusion du conseil de coopérative mais elle n'est pas très utilisée. Ça serait bien de pouvoir échanger de façon continue. Mais pour échanger sur les difficultés mais pas seulement de façon factuelle mais aussi sur le vécu, ça aiderait à la communication.

**Q : « Est-ce que tu identifies les autres sociétaires ? »**

Surtout les paysans ; les représentants du réseau AMAP, les AMAPs de façon générale.

**Q : « As-tu des interactions avec les autres sociétaires ? »**

Non pas d'autres interactions.

**Q : « Mais vois-tu des choses qui te lient aux autres sociétaires ? »**

Ne sait pas. S'il y avait des échanges ça serait plus simple. Le fait d'être sociétaire nous lie.

**Q : « Prise en compte de l'avis des sociétaires »**

Le coopérateur 14 a l'impression de ne pas avoir donné d'avis pertinent. On écoute ce que le coopérateur 14 a à dire. Elle a l'impression de poser des questions. Elle a l'impression d'être un boulet.

**Q : « Question des investissements »**

Elle n'a pas d'avis. Les AMAPs pourraient prendre une part dans la coopérative systématiquement. *Terre de Liens* avaient fait une campagne pour que les AMAPs prennent une part. Il pourrait y avoir une campagne menée par de CND envers les AMAPs.

**Q : « Quels sont les freins selon toi à la participation ? »**

Suractivité de chacun : paysans, salariés.. tout le monde est à fond dans son travail et la communication passe au second plan.

**Q : « Quels sont les enjeux / défis pour la coopérative ? »**

Former un tas de jeunes paysans et qui partent s'installer en province. Le problème c'est l'acquisition du foncier et l'acquisition des terres en IDF. Il y a une disparition des terres agricoles. Problème de la construction des bâtiments agricoles comme à Saulx-les-Chartreux.

**Q : « Enjeux pour la gouvernance ? »**

Il y a une formation à faire envers les sociétaires sur les statuts, le droit. Comme c'est le cas au réseau AMAP IDF.

**Q : « Comment vois-tu ton avenir au sein de la coopérative ? »**

Si on peut participer plus, si on peut faire des choses, faire plus de choix, être plus utile, plus efficace. Ne pas être un poids mort.

## ANNEXE R : Retranscription entretien coopérateur 15

Citoyen engagé

Mardi 6 juin 2017 – Téléphone

### Fiche d'identité :

**Lien à CND :** Sociétaire, citoyenne engagée

**Activités :** Collectivité Territoriale – PTR métropole Grand Paris

**Lieu d'activité :** Athis-Mons

### **Q : «Lien à CND »**

Lien historique. Le coopérateur 15 fait partie du groupe de réflexion du départ en tant qu'administratrice du réseau AMAP. La réflexion s'articule autour de problématiques de la question foncière, des demandes des AMAPs, de parcours de vie. Le coopérateur 15 participe ensuite plus ou moins en fonction des activités professionnelles. Comment répondre à la demande des AMAPs.

### **Q : « Implication après la création de l'association CND » ?**

Le coopérateur 15 ne s'en souvient pas exactement. Pas forcément un affichage très complet. Idée de participer. A partir de 2011 le coopérateur 15 connaît un changement professionnel qui ne lui a pas permis de participer de façon plus poussée. De 2011 à 2013 le coopérateur 15 n'est pas du tout présente à CND mais garde quand même en lien car travaille dans les collectivités territoriales et donc pouvait avoir des informations intéressantes.

### **Q : « Projet de CND ? »**

C'est une structure qui permet une double action : accompagner des personnes dans un parcours de formation agricole ; et répondre à la demande des AMAPs davantage dans une dynamique citoyenne, d'alimentation, d'agriculture. Cela devient un outil intéressant sur comment on réfléchit au niveau du territoire sur ces questions-là, un outil politique. Cela permet de trouver des solutions là où on pensait qu'il n'y avait que le maraîchage de proximité. C'est quoi l'agriculture en IDF ? C'est quoi les circuits courts ? Côté expérimentation c'est intéressant même si c'est certainement épuisant. Il y a une dimension d'innovation qui intéressait beaucoup le coopérateur 15.

### **Q : « Comment définirais-tu la SCIC ? »**

Parlant pour le coopérateur 15. Pas forcément lien avec l'ESS. Dimension juridique qui correspondait à la façon de faire le projet. Et pas seulement par certains types d'acteurs, pas forcément innovant pour être innovant. Il y a eu des réflexions préalables à la transformation en SCIC. Très intéressant. Il y a une structure juridique qui correspond le plus à la manière de faire vivre le projet. Même s'il y a des choses à parfaire, on avance petit à petit. Question de la gouvernance : la co-gestion est peut-être un peu bancal, car quand il arrive quelque chose à l'un, ça ne devrait pas bloquer la vie de la coopérative.

### **Q : « Quel est ton point de vue sur les rôles de la gérance / conseil / salariés ? »**

Le coopérateur 15 n'a pas le temps de s'impliquer mais a l'impression que l'équipe salariée assume énormément de choses, qu'ils ont le nez dans le guidon tout le temps. Les autres parties de la gouvernance sont bien moins connectées. Même si c'est lourd à créer. C'est une impression que le coopérateur 15 avait déjà au sein du réseau AMAP, où l'équipe assumait énormément de choses. Positionnement un peu avant. Manque de lien. Des fois les équipes gestionnaires sont un peu dans une bulle, il n'y a pas assez de porosité.

### **Q : « Quel est ton point de vue sur les instances ? »**

Suffisant – ça n'est pas la question qu'il en manque ou pas, après il peut y en avoir trop. C'est aussi du bénévolat, pour les salariés c'est plus d'heures. C'est plus la question de la diffusion des informations. Jamais de doutes sur la qualité du portage mais plutôt du lieu d'information, du manque de visibilité. Le coopérateur 15 se sent arriver des fois au mauvais moment des prises de décisions. Mais aussi parce

qu'elle n'est pas assez impliquée. Le noyau décisionnel est un peu à géométrie variable. Du coup le niveau d'information est vraiment différent suivant les gens.

**Q : « Que penses-tu des outils ? »**

Le coopérateur 15 n'a pas de solutions clé en main à proposer.

**Q : « Question de l'interaction avec les autres sociétaires ? »**

Peu. Le coopérateur 15 a participé à un groupe de travail avec J-L., E. et F. Il y a eu une première réunion sur les orientations de la couveuse. Questions par mails pour voir comment travailler avant l'AG mais n'a pas eu de retours ensuite. Il y a une limite avec les gens dont ça n'est pas le métier, tout le monde est occupé. Il y a aussi la question du suivi – si on ne se sent pas utile au projet on décroche plus facilement. C'est aussi la limite du collectif. C'est à géométrie variable mais ça n'est pas clairement affiché dans la vie des instances. Qui fait quoi ? Peut-être que ça n'est pas très clair. Différence entre décisionnel et informationnel. Le coopérateur 15 a l'impression d'avoir des choses un peu floues. Quand c'est plus clair ça donne envie de s'impliquer.

**Q : « As-tu l'impression d'avoir une implication économique dans la coopérative ? »**

Non. Quelque part si car légitimité à participer. Le coopérateur 15 n'y accorde pas vraiment d'importance, même si elle n'avait pas de parts elle continuerait à suivre le projet. C'est en fonction de ce que chacun peut faire. Est-ce qu'il n'y a pas un devoir en tant que sociétaire ? Participant, pleinement. Ne pas être un actionnaire basique.

**Q : « Quels sont selon toi les enjeux / défis pour la coopérative ? »**

Continuer à maintenir le rythme. Maintenir de genre de résultats qui permet d'inverser les dynamiques.

**Q : « Question de l'implication dans la coopérative ? »**

Le coopérateur 15 aimerait s'investir davantage dans le projet car il permet l'intelligence collective. Mais ce serait difficile en raison d'activités professionnelles très denses. Comment croiser les deux avec son rôle dans les collectivités ?

## ANNEXE S : Retranscription entretien coopérateur 16

Sociétaire, co-gérant  
Mardi 6 juin 2017 – Montreuil

Fiche d'identité :

**Lien à la SCIC :** Sociétaire, co-gérant

**Activités :** Chargé de mission

**Lieu de résidence :** près de Fontainebleau

**Q : « Historique, lien à CND »**

Pendant ses études, le coopérateur 16 travaille sur la création d'activité en milieu rural. Notamment sur l'*Asfodal* et le tutorat pour des activités agricoles. Il fait ensuite son mémoire sur les Cigales et l'accompagnement de ce type d'activités. Il enchaîne ensuite sur une thèse mais avec un sujet assez différent, puis répond à la proposition du réseau AMAP pour le développement d'une couveuse. Il militait dans le réseau *Économie Alternative Solidaire* qui couvre tout le territoire français et compte dans l'association plusieurs couveuses. Il arrive donc ensuite au réseau AMAP. Avant son arrivée dans le réseau il y avait déjà eu un stage avec pour mission un travail sur le projet de ferme couveuse.

Au départ la ferme coopérative est portée par F. et L.. Elle est d'abord portée par les consommateurs par J. B.. Il avait préparé déjà à l'époque les statuts de la SCIC.

**Q : « Pourquoi ne pas avoir choisi le statut de SCIC dès le départ ? »**

Car c'était le tout début du statut Le CAPE n'était pas reconnu. Donc il avait été choisi de démarrer par une association. Au départ il y avait un seul Conseil d'Administration (CA), celui du réseau Amap. Il n'y a pas eu de CA de CND au départ car il s'agissait d'un outil du réseau des AMAPs. L'indépendance s'est faite dès qu'il y a eu le besoin d'autonomie financière. Il a donc fallu un CA qui prend forme en 2010. Il a fallu attendre 2012 pour que les gens ne soient que CDP. Avec en plus le coopérateur 16 ancien salarié des AMAP.

Il est difficile d'avoir une vie autonome. De plus, suite à cette indépendance le réseau AMAP a investi beaucoup dans le développement de la vie associative. Du coup il ne restait plus beaucoup de temps aux administrateurs investis dans les deux structures pour les CDP.

Quand L. était président de l'association de 2009 à 2012 sa présence était plutôt symbolique. Puis F. devient président – mais avant ça il s'agissait d'un ami à Sylvain, ce qui n'était peut-être pas la meilleure chose.

A été choisi le statut de SARL car il y avait déjà un fonctionnement avec une gérance et un conseil de coopérative.

**Q : « Comment a eu lieu la réflexion sur l'organisation de la gouvernance ? »**

Lors de la transition, du DLA. Mais convenait plus ou moins à tout le monde. Le coopérateur 16 essaie de mobiliser le CA sur leur responsabilité à avoir. Cette configuration est confortable car à l'époque il devait réagir vite mais sur la longue durée c'est une erreur.

**Q : « Comment s'est passée l'élaboration des statuts ? »**

Le coopérateur 16 les a rédigés. Il avait envoyé pour proposition deux préambules aux futurs sociétaires mais n'a pas eu de retours. Alors que pourtant ils avaient un ton assez revendicatifs.

Ils auraient dû les construire collectivement. Il y avait eu avant l'exemple de la charte du tutorat confiée à F. et Fr., mais le résultat n'était pas satisfaisant. Cela aurait nécessité un accompagnement. Les statuts n'ont pas été construits ensemble mais le coopérateur 16 espère avoir capté une ambiance générale et à bien la retranscrire. Et si les gens voulaient dire quelque chose ils le pouvaient. Ça n'est pas très confortable.

**Q : « Si tu devais présenter CND de façon rapide ? »**

Le coopérateur 16 le ferait plus comme une coopérative d'entrepreneurs que comme une couveuse. Mais c'est sans doute trop ambitieux. Une nouvelle gouvernance alimentaire avec des paysans, des consommateurs et des citoyens. Ne se débat pas dans les conseils de coopérative mais dans la coopération au niveau partenariale. Il faut discuter des prix, de la sécurisation réciproque. Comme une AMAP 2.0. Les consommateurs sont intégrés dans le processus de production.

**Q : « Et sur la partie CAE ? »**

Stade de la porte d'entrée. Le projet restera une couveuse si on n'avance pas. Aujourd'hui on veut accélérer le développement de la CAE avec de l'animation, du *consulting*, de la formation. Le rôle du coopérateur 16 est dans doute de trouver les bonnes personnes qui vont être sur le terrain, plus dans la coordination. La CAE est un attrait personnel mais sur la couveuse il y a une attente.

**Q : « Est-ce qu'il y a eu des évolutions avec la transition en coopérative ? »**

Les choses sont plus claires sur le mandat des gérants et les prises de décision. Il y a eu pas mal de conseils de coopérative cette année alors que la gérance aurait pu prendre le dessus. Exemple du conseil de coopérative de Toussacq. Il y a pas mal de participants aux conseils.

**Q : « Quelle est ta vision sur l'articulation gérance - conseil - salarié ? »**

Le coopérateur 16 aimerait que les coopérateurs prennent en charge l'animation des conseils. Cela nécessiterait de prévenir le conseil de coopérative de préparer les problématiques. Pas de propositions car petit groupe de travail pour faire remonter les problématiques mais ne fonctionne pas vraiment. Les gens ne ressentent pas forcément le besoin ? Pas la place ?

**Q : « Que penses-tu de la circulation des infos ? »**

Il faut mieux poursuivre. La lettre d'info relève de la responsabilité des gérants. L'orientation relève de l'AG. Exemple, avec un séminaire stratégique.

**Q : « Aujourd'hui la stratégie est construite comment ? »**

Le rapport d'activité est validé en AG. Le coopérateur 16 ne comprend pas pourquoi D. G. veut définir la stratégie alors qu'il est extérieur. Le projet politique est par ailleurs bien défini dans les statuts.

**Q : « Quelle est ta place, rôle, et celui du conseil de coopérative ? »**

Plusieurs fois dans l'année le conseil de coopérative devrait donner des idées. On devrait construire des choses ensemble, un organe consultatif mais proposant. Comme dans le cas de Fr. mais les sociétaires devaient se positionner, prendre leur responsabilité. Il aimerait que le conseil se positionne sur Bretigny, *Fermes d'Avenir*. Mais si le gérant peut prendre le risque de précisions contraires.

**Q : « Question de la co-gérance avec J-L. C. ? »**

Ils avaient des discussions avec la CIAP qui ont trois co-gérants. Le coopérateur 16 regrettait d'avoir un seul cerveau pour prendre les décisions. C'est bien d'avoir un contre-poids. Il aimerait continuer à être co-gérant. L'idée serait d'avoir trois co-gérants avec un entrepreneur salarié – associé.

**Q : « Quels sont les freins selon toi à l'investissement dans la coopérative ? »**

Les maraîchers ont un travail très conséquent. Petit réseau multi-casquettes. Il y a aussi l'effet des grandes gueules : lui-même, F., Fr. et donc la place est compliquée à prendre ; peut-être aussi que le projet n'est pas assez clair, les tâches pas assez précises. Il y a des défauts de communication interne : les gens ont l'impression de ne pas avoir de lien.

**Q : « Du coup qu'est-ce qui lie les gens au projet ? »**

Les couvés deviennent des fermes d'accueil. Il y a une fidélité, l'envie de rendre ce qu'ils ont reçu. Mais pas forcément de culture de l'image de CND.

**Q : « Question de l'interaction entre les sociétaires »**

Cultiver du lien fort avec les AMAPs est compliqué. Ils ont un lien fort avec le maraîcher mais pas forcément de lien avec la vie coopérative. Cela demande une forte volonté d'animation. Le coopérateur 16 aimerait passer plus de temps sur l'animation de la vie coopérative.

**Q : « Question de l'investissement économique »**

Potentiel important au niveau des AMAPs et des Cigales. On pourrait facilement doubler la mise. Il y a un besoin de fonds pour construire le site de Toussacq. Besoin d'avoir plus de fonds propres pour pouvoir emprunter. Il y a une négociation pour être sur un régime d'exception [*pour accès aux investissements économiques*].

**Q : « Et les collectivités territoriales ? »**

Pour le coopérateur 16 il faut vraiment impliquer les micro collectivités territoriales sur le développement territorial. Exemple avec la mairie de Saulx, de Bray-sur-Seine. Le pouvoir de nuisance est nul car c'est inscrit dans les statuts, donc n'ont pas voix au chapitre. Logique d'inclure des collectivités car il s'agit d'une SCIC et donc d'une gouvernance territoriale. D'un modèle où on compte sur les consommateurs. C'est un pari de pouvoir faire cohabiter tout le monde. Mais distance entre rêve et réalité. Il faudrait être suffisamment nombreux. Exemple du Saclay ou de *Terre et Cité*.

**Q : « Quelle est ta vision sur l'échelle IDF ? »**

Peut-être un peu grand. C'est mieux d'avoir des liens un peu plus forts. Avoir des relais au niveau local. Là il n'y a pas assez de liens sur les territoires. Peut-être que demain il y aura plusieurs coopératives à des échelles plus réduites.

**Q : « Quels sont pour toi les enjeux / défis de la coopérative ? »**

Question de l'animation du multisociétariat. Pérennité économique. Sortir du champ strictement agricole comme avec des brasseurs, des choses plus à la marge ; il faudrait se rendre accueillants. Le projet pourrait prendre des directions différentes comme par exemple avec un restaurant associatif. Il faut aussi stabiliser une équipe ; s'il y a tout le temps du turn-over c'est compliqué. Ne plus dépendre de la région IDF. Comment accompagner les EAE ? Que ce soit réversible ? Et important de repérer les gens prêts à s'investir dans la vie coopérative.

## ANNEXE T : Statuts de la SCIC « Cultiver Nos Demains »

[REDACTED]

COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI, SOCIETE COOPERATIVE D'INTERET  
COLLECTIF A RESPONSABILITE LIMITEE A CAPITAL VARIABLE.

SIEGE : [REDACTED]

RCS :

## STATUTS

Statuts adoptés lors de l'Assemblée Générale du 20 Décembre 2015

## PREAMBULE

### Contexte général

Le projet politique et économique porté par [REDACTED] depuis ses prémisses s'inscrit dans un contexte de profond malaise au sein de cette activité multimillénaire qu'est l'agriculture. Depuis plusieurs décennies, on assiste en effet dans ce domaine à un vaste mécanisme d'érosion.

- Erosion démographique d'abord avec une diminution continue du nombre d'actifs occupés dans ce secteur où les arrivées sont loin de compenser les départs et où le ratio d'emplois créés par unité de surface laisse songeur dans un contexte sociétal où le chômage de masse s'est installé comme une réalité durable.
- Affaiblissement des solidarités que traduit l'accroissement des inégalités (de revenus, d'accès aux moyens de production, etc.) entre les territoires, les productions et les personnes qui pratiquent ou souhaitent pratiquer le métier de paysan.
- Relâchement du lien qui unit les paysanneries d'ici et d'ailleurs par des choix politiques et commerciaux qui portent atteinte au droit des peuples à la souveraineté alimentaire.
- Erosion des sols et de leurs capacités productives du fait de pratiques agronomiques parfois inappropriées.
- Diminution de la diversité génétique, garante de la résilience de l'agriculture.
- Perte des savoir-faire au profit d'une uniformisation des pratiques, d'une expropriation des paysans d'un certain nombre de domaines (sélection et production des semences par exemple) et d'une spécialisation qui font perdre autonomie et dignité à ceux et celles qui pratiquent ce métier.
- Distension du lien qui unit les paysans avec le reste de la société via une défiance qui croît sur fond de rupture du contrat social unissant paysans et consommateurs (nourrir sainement – permettre de vivre dignement).
- Dégradation des capacités à transmettre les outils de production du fait du gigantisme atteint par certaines structures transmissibles, quand elles le sont, au prix d'un endettement massif et de la dépendance qui l'accompagne.
- Usure pour certain-e-s du plaisir lié à la pratique du métier de paysan.

Né du mouvement des Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (Amap), [REDACTED] s'attellent depuis 2009 à expérimenter et mettre en œuvre quelques réponses concrètes à certains des défis ci-dessus exposés.

### Historique de la démarche

L'histoire des [REDACTED] remonte au début des années 2000. Elle est retracée ici brièvement en quelques dates et éléments clés.

2003. Premier partenariat Amap en Ile de France après développement à partir de 2001 de ce mode de contractualisation solidaire entre paysan et consommateur en région Provence Alpes Côte d'Azur.

2004. Création du Réseau des Amap d'Ile de France qui regroupe les groupes de consommateurs et les paysans engagés dans une contractualisation Amap.

2005. Constat de l'important déficit en production biologique (maraîchère notamment) en Ile de France pour faire face à la demande croissante des consommateurs désireux de s'engager en Amap.

2006. Réflexion menée au sein du Réseau des Amap d'Ile de France sur la question de l'installation agricole qui débouche, à l'issue d'une étude réalisée notamment auprès de candidat-e-s à l'installation, sur l'idée d'adapter au secteur agricole le principe des couveuses d'activités. Le projet de mise en place d'une « ferme couveuse » démontre alors tout l'intérêt d'un réseau associant des paysans et d'autres actifs agissant comme un creuset permettant d'inventer des solutions pour le monde agricole en mobilisant des réflexions et des outils issus d'autres secteurs d'activités, notamment l'Economie Sociale et Solidaire.

2008. Etude de faisabilité portant sur un projet de « ferme couveuse » avec embauche d'un chargé de mission dédié au sein du Réseau. Plusieurs pistes foncières, propriétés du Conseil Régional qui finance l'étude, sont pressenties pour accueillir le projet mais ne le permettront finalement pas. Le réseau décide de poursuivre l'aventure du projet sur fonds propres et de démarrer concrètement l'accueil de porteurs de projets sur la ferme d'un de ses administrateurs [REDACTED] sur le site de la ferme de Toussacq. En parallèle, constitution progressive d'un partenariat inter-structures (Gab, Amap, TDL) autour de l'installation en agriculture biologique en Ile de France (qui deviendra le pôle ABIOSOL) avec mise en place de la première formation « de l'idée au projet ».

2009. Accueil des premiers « couvés » sur la ferme de Toussacq et création de l'association [REDACTED] pour héberger leur activité économique. L'association est créée comme association de préfiguration à une future SCIC. L'accueil en test d'activité de porteurs de projet et leur accompagnement vers l'installation sont conçus comme une première étape vers la mise en place progressive d'un projet de coopération de production pour les activités agricoles et rurales. Le Plan pour le développement de l'agriculture biologique en Ile de France pour la période 2009-2013 fait du développement du dispositif de couveuse une mesure spécifique et inscrit le projet dans le paysage francilien de l'installation.

2010. Ouverture d'un nouveau site de test d'activité au Tremblay sur Mauldre dans les Yvelines. Installation de la première maraîchère sortant du dispositif et création d'un poste d'animateur au sein de l'association.

2011. 5 entrepreneurs à l'essai en maraîchage biologique sont accueillis et accompagnés simultanément sur les 2 sites par 3 tuteurs. L'association obtient l'agrément Organisme de Formation et son salarié est agréé comme conseiller dans le cadre du parcours à l'installation aidé.

2012. Le test d'activité s'ouvre à d'autres productions (élevage ovin), l'association recrute une seconde chargée de mission pour accompagner son développement et accueil de nouveaux membres et administrateurs permettant de passer d'une équipe projet réduite à un conseil d'administration de 15 personnes. [REDACTED] contribuent activement à la création du Réseau National des Espaces Test Agricoles (RENETA) et s'investissent notamment en son sein au défrichage de la thématique de l'installation agricole sous statut coopératif.

2013. Attribution par la Sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural (SAFER) d'un bien foncier appartenant au Conseil Régional à Saulx les Chartreux (Essonne) à l'association Les

et à trois jeunes paysans sortant du dispositif couveuse pour permettre leur installation et l'ouverture d'un troisième site de test d'activité. Ce projet se réalise en partenariat étroit avec une collectivité locale : la Mairie de Saulx les Chartreux. L'éventail des formations s'étoffe notablement. L'association est accompagnée par de la Coopérative pour son évolution statutaire, elle se dote d'une gouvernance en collèges préfigurant un fonctionnement en SCIC. Une rencontre débat « *la coopérative d'activité et d'emplois, un outil au service d'un autre modèle agricole ?* » est organisée en Juillet par Les elle permet de faire dialoguer sur ce projet paysans, amapiens, porteurs de projet et artisans.

2014. 10 entrepreneurs à l'essai sont accompagnés et suivis par sur 3 sites principaux, 6 s'installent en 2014. Le projet est mis en avant par la DRIAAF en tant qu'initiative exemplaire pour l'île de France dans le cadre du programme national Ambition Bio 2017. L'équipe salariée se renforce avec l'arrivée d'une comptable. Des entrepreneurs à l'essai sollicitent la structure pour imaginer une installation dans un cadre coopératif. Expérimentation d'un parcours d'immersion dans le métier agricole (Paysan Demain ?) qui rencontre un grand succès.

2015. Le nombre important de demandes à l'entrée en test requiert l'ouverture de nouveaux sites d'accueil. L'association développe ses différentes activités parallèles à l'accompagnement à l'installation (formation, études, promotion du métier, etc.), s'ouvre plus largement aux activités rurales dans le prolongement de la production agricole. Elle met en œuvre sa transformation en SCIC pour une transformation au 01/01/16.

### **Finalités d'intérêt collectif**

*« L'utopie, c'est le « rêve » de celui qui n'est pas pétrifié dans un ordre mental ou physique et qui propose une autre vision ». Pierre Rabhi*

Celles et ceux qui font s'attachent à faire vivre ici et maintenant une autre vision pour l'agriculture et le monde rural. Cette vision qui entend s'inscrire dans une finalité d'intérêt collectif passe notamment par les engagements suivants :

#### **Promouvoir et faciliter l'accès au métier et à l'entrepreneuriat**

- En faisant découvrir le métier de paysan et les très nombreuses façons de le pratiquer
- En accompagnant humainement, économiquement et techniquement les projets des aspirants à l'entrepreneuriat / à l'installation
- En expérimentant et témoignant d'organisations individuelles et collectives concourant à rendre le métier viable, vivable et finalement désirable pour le plus grand nombre
- En offrant l'opportunité sécurisante d'un test d'activité préalable à l'installation
- En proposant un cadre pour le développement sécurisé de projets entrepreneuriaux au sein d'une entreprise coopérative partagée
- En facilitant l'accès au financement, notamment solidaire, des projets
- En favorisant l'insertion socioprofessionnelle par le tutorat et la mise en réseau.
- En mutualisant un service d'accompagnement à la réalisation des tâches comptables et administratives afin de faciliter l'entrepreneuriat pour le plus grand nombre.

#### **Favoriser la transmission des savoirs et savoir-faire professionnels**

- En développant un parcours d'un apprentissage pratique du métier dans un esprit de compagnonnage
- En valorisant et organisant la transmission des savoirs et savoir-faire professionnels
- En répondant aux besoins de formation des paysans et futurs paysans, notamment sur les thèmes de l'autonomie, de la diversification et de la maîtrise économique, des alternatives techniques, etc.
- En encourageant les échanges et les expérimentations (techniques, agronomiques, organisationnelles, sociales) visant l'autonomie des exploitations agricoles et en facilitant leur diffusion entre pairs.

#### Développer la notion d'entreprise partagée en agriculture

- En développant dans le secteur des productions agricoles et des activités rurales l'utopie économique incarnée par les coopératives d'activités et d'emplois et en revenant à la source de la première coopération agricole, celle des inventeurs des mutuelles, des banques coopératives, des outils de travail collectif, etc.
- En contribuant au décloisonnement du monde agricole et au rapprochement avec les autres acteurs de la société (citoyens, collectivités, acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, etc.)
- En associant au sein d'une même entreprise producteurs, transformateurs et consommateurs, engageant les parties prenantes au-delà de l'acte de production ou de consommation, via l'actionnariat
- En mutualisant certaines ressources nécessaires à l'investissement, en partageant les risques financiers et en instaurant des mécanismes de solidarité financière entre activités
- En accompagnant et formant les futurs paysans et coopérateurs au faire ensemble
- En permettant, pour une même personne, l'accès à une diversité des activités, tâches et de fonctions au sein de l'entreprise et en accompagnant leur évolution dans le temps.

#### Mettre en œuvre des relations commerciales non prédatrices dans une démarche de commerce équitable

- En développant une logique d'appropriation collective et non individuelle des richesses
- En ayant pour finalité une juste répartition des richesses entre les parties prenantes impliquées dans le processus productif
- En refusant la prédominance des logiques de rapports de force dans les relations commerciales et favorisant le partenariat basé sur la stabilité dans le temps et la transparence.

#### Expérimenter des alternatives à la question de la propriété privée des moyens de production en agriculture pour faciliter la transmission des outils de production

- En développant la propriété collective du foncier et le retrait de ce bien commun du marché spéculatif
- En favorisant la reprise coopérative des capitaux d'exploitation afin de faciliter les entrées et sorties dans le métier et permettant de sortir d'une approche patrimoniale
- En développant le multi-sociétariat et le financement solidaire et citoyen des moyens de production
- En promouvant le statut d'entrepreneur salarié associé de coopérative de production agricole pour atténuer l'enjeu de la patrimonialisation par un bon niveau de protection sociale et vieillesse.

*Faire vivre et développer sur nos fermes un modèle d'agriculture paysanne et contribuer au développement de l'emploi et de l'activité rurale pour une revitalisation des campagnes*

- En mettant en œuvre une agriculture biologique et paysanne avec des paysans nombreux, produisant des biens de qualité et participant à l'aménagement du territoire et à la préservation de l'environnement naturel
- En expérimentant un nouveau rapport au travail, au salariat, à l'acte économique et au vivre ensemble sur nos fermes et dans nos entreprises
- En favorisant la diversification des activités et leur complémentarité.

**Les fondements du choix coopératif**

Le choix de la forme de société coopérative d'intérêt collectif constitue une adhésion à des valeurs coopératives fondamentales telles qu'elles sont définies par l'Alliance Coopérative Internationale avec notamment :

- La prééminence de la personne humaine ;
- La démocratie ;
- La solidarité ;
- Un sociétariat multiple ayant pour finalité l'intérêt collectif au-delà de l'intérêt personnel de ses membres ;
- L'intégration sociale, économique et culturelle dans un territoire déterminé par l'objet social.

Envisagée dès la création de l'association en 2009 et préparée de longue date, notamment par la mise en œuvre d'une gouvernance collégiale associant l'ensemble des parties prenantes (partenaires, salariés, bénéficiaires, etc.), la transformation [REDACTED] en SCIC confère à notre projet un statut en pleine adéquation avec nos valeurs et notre ambition d'une démocratie économique en acte.

## TITRE I

### FORME - DENOMINATION- DUREE- OBJET – SIEGE SOCIAL

#### Article 1 : Forme

Par acte sous seing privé du 06 Juin 2009, la société a été créée sous forme d'association régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901. L'assemblée générale extraordinaire tenue le **13 Décembre 2015** a opté, dans le cadre de la procédure prévue par l'article 28bis de la loi du 10 septembre 1947, pour la forme de coopérative d'activité et d'emploi, société coopérative d'intérêt collectif à responsabilité limitée à capital variable.

La société est régie par les textes suivants :

- les présents statuts ;
- la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, notamment le Titre II ter portant statut des Scic et le décret n° 2002-241 du 21 février 2002 relatif à la société coopérative d'intérêt collectif ;
- les articles L.231-1 à L.231-8 du Code de commerce applicables aux sociétés à capital variable ;
- le livre II du Code de commerce et plus particulièrement par les articles L 223-1 à L 223-43, R 223-1 à R 223-36, L 231-1 à L 231-8 et R 210-1 et suivants, ainsi que le décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales codifié dans la partie réglementaire du Code de commerce ;
- Le décret n°2015-1363 du 27 octobre 2015 relatif aux coopératives d'activité et d'emploi et aux entrepreneurs salariés ;
- Les dispositions légales et réglementaires du Code du travail relatives aux entrepreneurs salariés associés de CAE.

#### Article 2 : Dénomination

La société a pour dénomination [REDACTED]

Tous actes et documents émanant de la société et destinés aux tiers, notamment les lettres, factures, annonces et publications diverses, doivent indiquer la dénomination sociale, précédée ou suivie immédiatement et lisiblement des mots « **Société Coopérative d'Intérêt Collectif à Responsabilité Limitée, à capital variable** » ou du signe « **SCIC SARL à capital variable** ».

#### Article 3 : Durée

La durée de la société est fixée à 99 ans à compter du jour de la déclaration à la préfecture de l'association soit le **30 Juin 2108**, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

#### Article 4 : Objet

La coopérative a pour objet :

- L'appui à la création et au développement d'activités économiques par des entrepreneur(e)s personnes physiques
- La production agricole au sens de l'article L 311-1 du code rural
- La transformation et la commercialisation de produits agricoles de façon sédentaire ou ambulante

- L'utilisation en commun de matériel agricole, la récupération, transformation, rénovation et mise à disposition (location ou vente) de matériel agricole
- La formation, et en particulier la formation professionnelle agricole et l'encadrement de stagiaires en situation professionnelle
- L'accompagnement à la création d'activités et d'emplois agricoles et ruraux, notamment par le test d'activité
- La réalisation et la vente de prestations de services, d'études et d'ingénierie, aux particuliers, aux entreprises ou aux collectivités, dans les champs où elle dispose d'une expérience/expertise

et plus généralement toutes activités annexes, connexes ou complémentaires s'y rattachant directement ou indirectement, ainsi que toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, mobilières, immobilières, de crédit, utiles directement ou indirectement à la réalisation de l'objet social.

La coopérative réalise ces activités directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers ou en participation avec des tiers.

L'objet de la SCIC rend celle-ci éligible aux conventions, agréments et habilitations mentionnées à l'article 19 quinquies de la loi du 10 septembre 1947.

### Article 5 : Siège social

Le siège social est fixé au [REDACTED]

La modification du siège social dans le même département ou dans un département limitrophe peut être décidée par la gérance sous réserve de ratification par la plus prochaine assemblée générale extraordinaire. La modification du siège social dans tout autre lieu est soumise à délibération de l'assemblée générale extraordinaire des associés.

## TITRE II

### APPORT ET CAPITAL SOCIAL – VARIABILITE DU CAPITAL

#### Article 6 : Apports et capital social initial

Les apports sont tous réalisés en numéraire.

A la date de l'assemblée générale extraordinaire de transformation, le capital souscrit et libéré par les associés ainsi que les souscriptions enregistrées lors de l'assemblée générale extraordinaire de transformation, atteint, **quinze mille euros**, ci **15.000 €**, somme qui a été déposée préalablement à la signature des statuts, ainsi qu'il est attesté par la banque, au crédit d'un compte bancaire : Crédit Coopératif [REDACTED]

Les parts entièrement souscrites et intégralement libérées sont réparties entre les associés en proportion de leurs apports.

Le capital est divisé en **150 parts**, ci **cent cinquante parts de 100 euros**, ci **cent €** de nominal chacune non numérotée en raison de la variabilité du capital social et réparties entre les associés proportionnellement à leurs apports.

## **Article 7 : Variabilité du capital**

Le capital est variable. Il peut augmenter à tout moment, soit au moyen de souscriptions nouvelles effectuées par les associés, soit par l'admission de nouveaux associés.

Le capital peut diminuer à la suite de retraits, perte de la qualité d'associé, exclusion, décès et remboursement, dans les cas prévus par la loi et les statuts sous réserve des limites et conditions prévues ci-après.

## **Article 8 : Capital minimum**

Le capital social ne peut être inférieur à **3750 € - trois mille sept cent cinquante euros - soit 1/4 du capital social de départ.**

Il ne peut être réduit, du fait de remboursements, au-dessous du quart du capital le plus élevé atteint depuis la constitution de la coopérative.

Par application de l'article 7 de la loi du 10 septembre 1947 modifié par la loi n° 2008-679 du 3 juillet 2008, les coopératives constituées sous forme de sociétés à capital variable régies par les articles L.231-1 et suivants du Code de commerce ne sont pas tenues de fixer dans leurs statuts le montant maximal que peut atteindre leur capital.

## **Article 9 : Parts sociales**

### **9.1 Valeur nominale et souscription**

La valeur des parts sociales est uniforme. Si elle vient à être portée à un chiffre supérieur à celui fixé à l'article 6, il sera procédé au regroupement des parts déjà existantes de façon telle que tous les associés demeurent membres de la coopérative.

La responsabilité de chaque associé ou détenteurs de parts est limitée à la valeur des parts qu'il a souscrites ou acquises.

Les parts sociales sont nominatives et indivisibles. La coopérative ne reconnaît qu'un propriétaire pour chacune d'elles.

Toute souscription de parts donne lieu à la signature d'un bulletin de souscription en deux originaux par l'associé

### **9.2 Transmission**

Les parts sociales ne sont transmissibles à titre gracieux ou onéreux qu'entre associés après approbation de la cession par la gérance, nul ne pouvant être associé s'il n'a pas été agréé dans les conditions statutairement prévues. Aucun usufruit, aucun autre démembrement de la propriété de la part sociale ne peut être effectué à titre gracieux comme onéreux à une personne qui ne serait pas préalablement associée, d'une part, qui ne relèverait pas de la même catégorie ou du même collège, d'autre part, en raison des risques d'appartenance d'une même personne à plusieurs catégories ou plusieurs collèges que ce démembrement pourrait créer.

Le décès de l'associé personne physique entraîne la perte de la qualité d'associé, les parts ne sont, en conséquence, pas transmissibles par décès.

### **Article 10 : Nouvelles souscriptions**

Le capital peut augmenter par toutes souscriptions effectuées par des associés qui devront, préalablement à la souscription et à la libération de leurs parts, obtenir l'autorisation de la gérance et signer le bulletin cumulatif de souscription en deux originaux.

### **Article 11 : Annulation des parts**

Les parts des associés retrayants, ayant perdu la qualité d'associé, exclus ou décédés sont annulées. Les sommes qu'elles représentent sont assimilées à des créances ordinaires et remboursées dans les conditions prévues à l'article 17.

Aucun retrait ou annulation de parts ne peut être effectué s'il a pour conséquence de faire descendre le capital social en deçà du seuil prévu à l'article 8.

## TITRE III

### **ASSOCIES - ADMISSION – RETRAIT**

### **Article 12 : Associés et catégories**

#### **12.1 Conditions légales**

La loi impose que figurent parmi les associés au moins deux personnes ayant respectivement avec la coopérative la double qualité d'associé et de :

- Salarié,
- Bénéficiaire à titre habituel, gratuit ou onéreux des activités de la coopérative.

Elle impose également la présence d'un troisième associé qui devra, outre sa qualité d'associé, répondre à l'une des qualités suivantes :

- être une personne physique qui participe bénévolement à l'activité de la coopérative,
- être une personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen que ceux précités à l'activité de la coopérative,
- être une collectivité publique ou son groupement.

Toutefois, si parmi ces collectivités publiques associées, figurent des collectivités territoriales ou leurs groupements, ces dernières ne peuvent pas détenir ensemble plus de 50 % du capital de la société.

La société répond à cette obligation légale lors de la signature des statuts. Elle mettra tout en œuvre pour la respecter pendant l'existence de la SCIC.

Si, au cours de l'existence de la société, l'un de ces trois types d'associés vient à disparaître, la gérance devra convoquer l'assemblée générale extraordinaire afin de décider s'il y a lieu de régulariser la situation ou de poursuivre l'activité sous une autre forme coopérative.

#### **12.2 Condition d'affectio societatis**

Seuls peuvent être associées ou rester associées, les personnes qui partagent le projet défini en préambule et s'attachent à le promouvoir. La disparition de l'affectio societatis entraînera la perte de plein droit de la qualité d'associé dans les conditions de l'article 15.

### **12.3 Catégories**

Les catégories sont des groupes de sociétaires qui ont un rapport de nature distincte aux activités de la société. Leur rassemblement crée le multi sociétariat qui caractérise la SCIC. Ces catégories prévoient, le cas échéant, des conditions de candidature, d'engagement de souscription, d'admission et de perte de qualité d'associé pouvant différer.

Les catégories sont exclusives les unes des autres.

La création de nouvelles catégories ainsi que la modification de ces catégories, sont décidées par l'assemblée générale extraordinaire.

Sont définies dans la SCIC [REDACTED] les 7 catégories d'associés suivantes :

#### **12.3.1 Catégorie des Salariés**

Peuvent être candidats tous les salariés en contrat à durée indéterminée de la SCIC répondant aux conditions de l'article 13 et concourant à la gestion, à l'animation de la coopérative ou à l'accompagnement des coopérateurs et bénéficiaires.

Le sociétariat est obligatoire pour les salariés en CDI après 2 ans d'ancienneté.

#### **12.3.2 Catégorie des Entrepreneurs salariés**

Peuvent être candidates toutes les personnes physiques désireuse de créer leur activité au sein de la coopérative sous statut d'entrepreneur salarié associé, dans la mesure où cette activité rentre dans l'objet défini à l'article 4.

L'admission est possible après une période probatoire pour laquelle un contrat CAPE (ou équivalent) avec la coopérative pourra être proposé. Le sociétariat est obligatoire dans un délai de 3 ans pour les entrepreneurs salariés dans les conditions définies à l'article L. 7331-2 de la LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

#### **12.3.3 Catégorie des Fermes et structures associées**

Peuvent être candidates toutes personnes physiques ou morales accueillant de manière régulière les activités de la coopérative, participant à son action et/ou bénéficiaire des services de celles-ci.

Ex ferme ou entreprise d'accueil du dispositif de test d'activité, ferme associées bénéficiant des services mutualisés de la coopérative, sociétés créées dans le cadre du développement [REDACTED] etc.

#### **12.3.4 Catégorie des Accompagnateurs**

Peuvent être candidates toutes les personnes (physiques ou morales) non salariées de la coopérative et concourant à l'accompagnement des coopérateurs et bénéficiaires.

Ex : tuteurs, formateurs, professionnels de l'accompagnement à la création d'activité intervenant non comme prestataires mais comme coopérateurs

#### **12.3.5 Catégorie des Partenaires techniques et économiques**

Peuvent être candidates toutes personnes morales ou physiques investies dans les activités courantes de la coopérative, participant à son action et/ou développant des projets avec elle.

Ex : groupes de consommateurs en contrat avec la coopérative, associations de développement agricole développant des actions avec la coopérative, organismes de formation et établissements d'enseignement partenaires, CUMA, Clubs CIGALES, Fondations, associations locales, coopératives agricoles, fournisseurs, etc.

#### **12.3.6 Catégorie des Citoyens engagés**

Peuvent être candidates dans cette catégorie toutes les personnes physiques ou morales n'entrant pas dans les autres catégories, participant à titre gracieux ou onéreux aux activités de la coopérative ou bénéficiaire des activités de cette dernière.

Au-delà de 10 associés au sein de ce collège, si la coopérative souhaite conserver une forme SARL, l'organisation des associés de ce collège en personne morale (association par exemple) sera requise.

#### **12.3.7 Catégorie des Collectivités et/ou établissements publics**

Peuvent être candidates toutes les collectivités territoriales et établissements publics participant à l'action de la coopérative, développant des projets avec elle et/ou souhaitant la soutenir.

Un associé qui souhaiterait changer de catégorie doit adresser sa demande à la gérance en indiquant de quelle catégorie il souhaiterait relever. La gérance est seul compétente pour décider du changement de catégorie.

### **Article 13 : Candidatures**

Peuvent être candidates toutes les personnes physiques ou morales entrant dans l'une des catégories définies à l'article 12.3 et respectant les modalités d'admission prévues dans les statuts.

Les présents statuts, en application de l'article 19 septies de la loi du 10 septembre 1947, définissent les conditions dans lesquelles les salariés pourront être tenus de demander leur admission en qualité d'associé.

Si la candidature obligatoire au sociétariat est prévue, elle devra être expressément mentionnée dans le contrat de travail et ne concernera que les salariés sous contrat à durée indéterminée et les salariés sous contrat d'entrepreneur salarié associé. Le contrat de travail devra comporter les indications suivantes :

- Le statut de coopérative d'intérêt collectif de l'entreprise et l'obligation permanente de comprendre, parmi les associés, des salariés et des bénéficiaires, à titre habituel, des activités de la coopérative ;
- La remise d'une copie des statuts de la société ;
- Le terme à partir duquel la candidature au sociétariat sera obligatoire ;
- L'acceptation par le salarié des particularités des statuts et sa décision de présenter sa candidature selon les modalités et dans les délais statutairement fixés ;
- L'engagement de candidature au sociétariat comme condition déterminante de l'embauche dans l'entreprise.

#### **13.1 Candidats entrepreneurs salariés dans la société**

Conformément à l'article L7331-3 du Code du travail, l'entrepreneur salarié ayant conclu avec la CAE un contrat tel que défini par l'article L7331-2 du Code du travail, doit devenir associé dans

un délai maximal de trois ans à compter de la conclusion du contrat. Ce délai est minoré de la durée du contrat d'appui au projet d'entreprise pour la création ou la reprise d'une activité économique prévu à l'article L127-1 du Code de commerce ou de tout autre contrat éventuellement conclu avec la CAE.

Sa candidature est obligatoirement soumise par le gérant à la prochaine assemblée générale qui statue à la majorité ordinaire. En cas de vote favorable, le candidat est considéré comme associé à la date de l'assemblée générale ayant statué sur sa candidature.

Dans ce délai de trois ans, le candidat peut présenter sa candidature aussi souvent qu'il le souhaite.

Si la candidature n'a pas été présentée au terme du délai ci-dessus, le contrat de l'entrepreneur salarié prend fin de plein droit.

### **13.2 Candidats titulaires d'un contrat de travail dans la société**

Les contrats de travail conclus par la Société doivent être écrits et doivent prévoir que tout travailleur doit présenter sa candidature comme associé, au terme d'un délai de deux années après son entrée en fonction.

Le candidat est considéré comme associé à la date de l'assemblée générale suivant le dépôt de la candidature auprès du gérant, sauf si ladite assemblée des associés appelée à statuer sur le rejet de cette candidature, la rejette. Le rejet de la candidature doit avoir été mis à l'ordre du jour. La majorité requise pour l'adoption du rejet de candidature est la majorité requise pour la modification des statuts.

Si la candidature n'a pas été présentée au terme du délai ci-dessus, l'intéressé est réputé démissionnaire de son emploi trois mois après mise en demeure, restée infructueuse du gérant.

Tout nouveau salarié devra obligatoirement être averti de ces dispositions. Les statuts lui seront communiqués et tiendront lieu d'annexe au contrat de travail qui devra y faire référence.

Le salarié qui présente sa candidature avant le terme du délai prescrit entre dans le cadre de la candidature volontaire et les dispositions ci-après sont applicables :

- Si le candidat est employé dans la Société depuis moins d'un an à la date de sa candidature, le gérant peut agréer ou rejeter la demande. S'il l'agrée, il la soumet à la prochaine assemblée générale qui statue à la majorité ordinaire.
- Si le candidat est employé dans la Société depuis plus d'un an, sa candidature est obligatoirement soumise par le gérant à la prochaine assemblée générale qui statue à la majorité ordinaire.
- Le salarié qui n'a pas été admis n'est pas dispensé de représenter sa candidature dans le cadre de sa candidature obligatoire.

### **13.3 Candidats non employés dans la société**

Lorsque le candidat n'est pas employé ni par un contrat de travail, ni par un contrat d'entrepreneur salarié associé, dans la Société, sa candidature est obligatoirement soumise au gérant qui peut l'agrée ou la rejeter. S'il l'agrée, la candidature est soumise à la prochaine assemblée générale ordinaire qui statue à la majorité ordinaire.

### **13-4 Souscription de parts sociales réservée aux salariés et admission au sociétariat.**

Si l'assemblée générale ordinaire décide une émission de parts sociales destinées à être souscrites exclusivement par les salariés, ceux d'entre eux qui n'étaient pas encore associés et qui souscrivent à titre individuel des parts sociales dans les conditions fixées par l'assemblée, sont admis de plein droit comme associés. Leur admission prend effet à la date de leur souscription.

## **Article 14 : Admission des associés**

Tout nouvel associé s'engage à souscrire et libérer les parts sociales selon les modalités ci-dessous :

### **14.1 Modalités d'admission**

L'admission est régie par les dispositions décrites ci-dessous.

Toute personne, physique ou morale, sollicitant son admission comme associé doit présenter par écrit sa demande à la gérance qui soumet la candidature à la prochaine assemblée générale ordinaire.

La candidature est préalablement présentée aux membres du collège qui accueillera l'associé. Le collège, réuni en assemblée de collège émet un avis favorable ou défavorable exprimé à la majorité absolue des voix des membres présents ou représentés de ce collège. Cet avis est présenté en assemblée générale avant toute délibération à ce propos.

L'admission d'un nouvel associé est du seul ressort de l'assemblée générale et s'effectue dans les conditions prévues pour les délibérations ordinaires. En cas de rejet de sa candidature, qui n'a pas à être motivé, le candidat peut renouveler celle-ci tous les ans.

Le statut d'associé prend effet après agrément de l'assemblée générale, sous réserve de la libération de la ou des parts souscrites dans les conditions statutairement prévues.

Le statut d'associé confère la qualité de coopérateur. Le conjoint d'un associé coopérateur n'a pas, en tant que conjoint, la qualité d'associé et n'est donc pas coopérateur. Les mêmes dispositions sont applicables en cas de Pacs.

La candidature au sociétariat emporte acceptation des statuts et du règlement intérieur de la SCIC.

### **14.2 Souscriptions initiales**

Les souscriptions sont liées à la double qualité de coopérateur et d'associé mentionnée à l'article 12.

#### **14.2.1 - Souscriptions des salariés**

L'associé « salarié » souscrit et libère au moins **2 parts** sociales lors de son admission.

#### **14.2.2 - Souscriptions des entrepreneurs salarié**

L'associé « entrepreneur salarié » souscrit et libère au moins **5 parts** sociales lors de son admission.

#### **14.2.3 Souscription des fermes et structures associées**

L'associé « ferme et structure associé » souscrit et libère au moins **5 parts** sociales lors de son admission.

#### **14.2.4 Souscription des accompagnateurs**

L'associé « accompagnateur » n'est pas tenu de souscrire de part sociale lors de son admission, son apport est alors réalisé par un engagement en « industrie ». Dans ce cas, l'associé « accompagnateur » s'engage à mettre à disposition de la coopérative son expérience particulière, ses connaissances techniques ou professionnelles à des fins d'accompagnement des entrepreneurs à l'essai, des coopérateurs ou des bénéficiaires de la coopérative. L'associé accompagnateur peut, s'il le souhaite, souscrire également une ou plusieurs parts sociales lors de son admission

#### **14.2.5 Souscriptions des partenaires techniques ou économiques**

L'associé « partenaire technique et/ou économique » souscrit et libère au moins **5 parts** sociales lors de son admission.

#### **14.2.6 Souscriptions des citoyens engagés**

L'associé « citoyen engagé » souscrit et libère au moins **2 parts** sociales lors de son admission.

#### **14.2.7 Souscriptions des collectivités et/ou établissements publics**

L'associé « collectivité ou établissement public » souscrit et libère au moins **10 parts** sociales lors de son admission.

#### **14.3 Modification des montants de souscription des nouveaux associés**

La modification de ces critères applicable pour les nouveaux associés est décidée par l'assemblée des associés statuant dans les conditions fixées pour la modification des statuts.

### **Article 15 : Perte de la qualité d'associé**

La qualité d'associé se perd :

- par la démission de cette qualité, notifiée par écrit à la gérance et qui prend effet immédiatement, sous réserve des dispositions de l'article 11 ;
- par la démission de l'emploi occupé, ou par tout autre mode de rupture du contrat d'entrepreneur salarié à l'exclusion des modes de rupture que sont le départ en retraite ou le licenciement pour motif économique et l'invalidité rendant l'intéressé inapte au travail.
- par la non réalisation de l'engagement de souscription
- par le décès de l'associé personne physique ;
- par la décision de liquidation judiciaire de l'associé personne morale ;
- par l'exclusion prononcée dans les conditions de l'article 16.
- par la perte de plein droit de la qualité d'associé ;

La perte de qualité d'associé intervient de plein droit :

- lorsqu'un associé cesse de remplir l'une des conditions requises à l'article 12 ;
- pour l'associé salarié à la date de la cessation de son contrat de travail, quelle que soit la cause de la rupture de son contrat. Néanmoins, s'il souhaite rester associé et dès lors qu'il remplit les conditions de l'article 12, le salarié pourra demander un changement de catégorie d'associés à la gérance seule compétente pour décider du changement de catégorie et qui devra se prononcer avant la fin du préavis ;
- pour toute association loi 1901 n'ayant plus aucune activité ;

- lorsque l'associé qui n'a pas été présent ou représenté à trois (3) assemblées générales ordinaires annuelles consécutives n'est ni présent, ni représenté lors de l'assemblée générale ordinaire suivante, soit la quatrième (4ème). La gérance devra avertir l'associé en cause des conséquences de son absence au plus tard lors de l'envoi de la convocation à cette quatrième assemblée générale ordinaire. Cet avertissement sera communiqué par lettre recommandée avec demande d'avis de réception. Sous réserve de cette information préalable, la perte de la qualité d'associé intervient dès la clôture de l'assemblée.

Dans tous les cas, la perte de plein droit de la qualité d'associé est constatée par la gérance qui en informe les intéressés par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

Les dispositions ci-dessus ne font pas échec à celles de l'article 8 relatives au capital minimum.

Lors de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice, la gérance communique un état complet du sociétariat indiquant notamment le nombre des associés de chaque catégorie ayant perdu la qualité d'associé.

## **Article 16 : Exclusion**

L'assemblée des associés statuant dans les conditions fixées pour la modification des statuts, peut toujours exclure un associé qui aura causé un préjudice matériel ou moral à la société. Le fait qui entraîne l'exclusion est constaté par la gérance habilitée à demander toutes justifications à l'intéressé.

Une convocation spécifique doit être préalablement adressée à l'intéressé afin qu'il puisse présenter sa défense. L'absence de l'associé lors de l'assemblée est sans effet sur la délibération de l'assemblée. L'assemblée apprécie librement l'existence du préjudice.

La perte de la qualité d'associé intervient dans ce cas à la date de l'assemblée qui a prononcé l'exclusion.

## **Article 17 : Remboursement des parts des anciens associés et remboursements partiels des associés**

### **17.1 Montant des sommes à rembourser**

Le montant du capital à rembourser aux associés dans les cas prévus aux articles 15 et 16, est arrêté à la date de clôture de l'exercice au cours duquel la perte de la qualité d'associé est devenue définitive ou au cours duquel l'associé a demandé un remboursement partiel de son capital social.

Les associés n'ont droit qu'au remboursement du montant nominal de leurs parts, sous déduction des pertes éventuelles apparaissant à la clôture de l'exercice.

### **17.2 Pertes survenant dans le délai de 5 ans**

S'il survenait dans un délai de cinq années suivant la perte de la qualité d'associé, des pertes se rapportant aux exercices durant lesquels l'intéressé était associé de la coopérative, la valeur du capital à rembourser serait diminuée proportionnellement à ces pertes. Au cas où tout ou partie des parts de l'ancien associé auraient déjà été remboursées, la coopérative serait en droit d'exiger le reversement du trop-perçu.

### **17.3 Ordre chronologique des remboursements et suspension des remboursements**

Les remboursements ont lieu dans l'ordre chronologique où ont été enregistrées les pertes de la qualité d'associé ou la demande de remboursement partiel.

Ils ne peuvent avoir pour effet de réduire le capital à un montant inférieur au minimum prévu à l'article 8. Dans ce cas, l'annulation et le remboursement des parts ne sont effectués qu'à concurrence de souscriptions nouvelles permettant de maintenir le capital au moins à ce minimum.

### **17.4 Délai de remboursement**

Les anciens associés et leurs ayants droit ne peuvent exiger, avant un délai de 5 ans, le règlement des sommes leur restant dues sur le remboursement de leurs parts, sauf décision de remboursement anticipé prise par l'assemblée générale ordinaire. Le délai est précompté à compter de la date de la perte de la qualité d'associé ou de la demande de remboursement partiel.

Le montant dû aux anciens associés ou aux associés ayant demandé un remboursement partiel ne porte pas intérêt.

### **17.5 Remboursements partiels demandés par les associés**

La demande de remboursement partiel est faite auprès de la gérance par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou remise en main propre contre décharge.

Les remboursements partiels sont soumis à autorisation préalable de l'assemblée générale ordinaire.

Ils ne peuvent concerner que la part de capital excédant le minimum statutaire de souscription prévu à l'article 14.2 des présents statuts.

## **TITRE IV**

### **COLLEGES DE VOTE**

#### **Article 18 : Définition et modification des collèges de vote**

Les collèges de vote ne sont pas des instances titulaires de droits particuliers ou conférant des droits particuliers à leurs membres. Sans exonérer du principe un associé = une voix, ils permettent de comptabiliser le résultat des votes en assemblée générale en pondérant le résultat de chaque vote en fonction de l'effectif ou de l'engagement des coopérateurs. Ils permettent ainsi de maintenir l'équilibre entre les groupes d'associés et la garantie de la gestion démocratique au sein de la coopérative.

Les membres des collèges de vote peuvent se réunir aussi souvent qu'ils le souhaitent pour échanger sur des questions propres à leur collège. Ces échanges ne constituent pas des assemblées au sens des dispositions du Code de commerce, et les frais de ces réunions ne sont pas pris en charge par la société. Les délibérations qui pourraient y être prises n'engagent, à ce titre, ni la société, ni ses mandataires sociaux, ni les associés.

**18.1 Définition et composition**

Il est défini **4 collèges** de vote au sein de la SCIC Les Champs des Possibles. Leurs droits de vote et composition sont les suivants :

Nom collège	Composition des collèges de vote	Droit de vote
Collège A	Salariés de l'équipe permanente	25 %
Collège B	Entrepreneurs salariés associés	30 %
Collège C	Fermes et structures associées	25 %
Collège D	Autres associés	20 %

Lors des assemblées générales des associés, pour déterminer si la résolution est adoptée par l'assemblée, les résultats des délibérations sont totalisés par collèges de vote auxquels sont appliqués les coefficients ci-dessus avec **la règle de la majorité (50% + 1)** des suffrages exprimés, (dont abstention)

Le report des votes dans le cadre des collèges se fait selon la règle de la majorité et non pas celle de la proportionnalité.

Il suffit d'un seul membre pour donner naissance, de plein droit, à l'un des collèges de vote mentionné ci-dessus.

Ces collèges ne sont pas préfigurés par les catégories et peuvent être constitués sur des bases différentes.

Chaque associé relève d'un seul collège de vote. En cas d'affectation possible à plusieurs collèges de vote, c'est la gérance qui décide de l'affectation d'un associé.

Un associé qui cesse de relever d'un collège de vote mais remplit les conditions d'appartenance à un autre peut demander son transfert par écrit la gérance qui accepte ou rejette la demande et informe l'assemblée générale de sa décision.

**18.2 Défaut d'un ou plusieurs collèges**

Lors de la constitution de la société, si un ou deux des collèges de vote cités ci-dessus n'ont pu être constitué, ou si au cours de l'existence de la société des collèges venaient à disparaître sans que leur nombre ne puisse descendre en dessous de 3, les droits de vote correspondants seront répartis de façon égalitaire entre les autres collèges restants, sans pouvoir porter le nombre de voix d'un collège de vote à plus de 50 %.

Si, au cours de l'existence de la société, le nombre de collèges de vote descendait en dessous de 3, la pondération des voix prévue à l'article 18.1 ne s'appliquerait plus aux décisions de l'assemblée générale.

Comme indiqué ci-dessus, il suffit d'un seul membre pour donner ou redonner naissance, de plein droit, à l'un des collèges de vote mentionné ci-dessus.

**18.3 Modification du nombre, de la composition des collèges de vote ou de la répartition des droits de vote**

La modification de la composition des collèges de vote, du nombre de collèges ou de la répartition des droits de vote détenus par les collèges peut être proposée par la gérance à l'assemblée générale extraordinaire.

Une demande de modification peut également être émise par les associés représentant au moins 33% de l'effectif total des associés ou la moitié des membres d'un collège. La demande

doit être motivée et comporter un ou des projet(s) de modification soit de la composition des collèges de vote, soit de leur nombre, soit des deux.

La gérance doit adresser une convocation à l'assemblée générale extraordinaire au plus tard un mois après réception d'une telle demande ; elle peut présenter d'autres projets et d'autres hypothèses.

## TITRE V

### ADMINISTRATION

#### Article 19 : Gérance

##### 19.1 Nomination

La coopérative est administrée par un ou plusieurs gérants personnes physiques, désignés par l'assemblée générale ordinaire des associés votant à bulletins secrets dans les conditions de l'article 22.6.

Les gérants sont choisis par les associés pour une durée de 3 ans. Ils sont rééligibles. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

##### 19.2 Révocation

La révocation peut être décidée par l'assemblée générale des associés dans les conditions de l'article 23.6. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à des dommages et intérêts.

##### 19.3 Pouvoirs de la gérance

La gérance dispose de tous les pouvoirs nécessaires pour agir en toutes circonstances au nom de la coopérative dans les limites de son objet social sous la réserve des pouvoirs conférés à l'assemblée des associés par la loi et les statuts.

En cas de pluralité de gérants, chacun des gérants dispose de l'intégralité des pouvoirs.

##### 19.3.1 Clause de limitation de pouvoir

L'assemblée générale ordinaire pourra fixer un montant plafond concernant les investissements réalisés par la coopérative ;

Les gérants devront consulter le conseil de coopérative, qui donnera son avis motivé :

- Pour toute dépense d'investissement dépassant ce plafond
- Pour toute création de nouveau poste salarié au sein de la coopérative

##### 19.4 Rémunération de la gérance

Le principe et les modalités d'attribution de ces rémunérations, ainsi que leur montant, sont fixés par décision ordinaire des associés réunis en Assemblée Générale. La gérance aura droit en outre au remboursement de ses frais de représentation et de déplacements.

## **Article 20 : Le conseil de coopérative**

### **20.1 Composition**

Le conseil de coopérative est composé de représentants de chaque collège. Sa composition peut être complétée de représentants des bénéficiaires non associés de la coopérative et de personnalités qualifiées non associées.

Chaque collège est représenté au conseil de coopérative par au moins un membre qu'il désigne en son sein et propose à l'assemblée des associés.

Le conseil de coopérative est composé de 6 membres au minimum et de 20 au maximum.

Le Conseil de Coopérative est présidé par l'un des co-gérants.

### **20.2 Durée des mandats**

La durée du mandat confié par l'assemblée est de 3 ans.

Les membres du Conseil de Coopérative sont rééligibles.

Ils peuvent être révoqués à tout moment par les collèges qui les choisissent et/ou par l'assemblée générale souveraine en dernière instance

En cas de vacance au niveau de la représentation des collèges, le collège dont ce membre est issu pourvoira au remplacement du membre défaillant. Le mandat du substitut prendra fin à la date d'expiration de celui qu'il remplace.

### **20.3 Rôles et pouvoirs du Conseil de Coopérative**

Le Conseil de Coopérative a pour mission d'assister la gérance et de faciliter la relation avec les collèges. Il est le garant de la philosophie de la coopérative et du respect du préambule et de l'article 4 des présents statuts:

Son rôle est consultatif et évaluatif. Il est consulté pour toute question intéressant la bonne marche de la société. Il formule un avis sur les orientations de la société et sur leur mise en œuvre, il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Les membres du Conseil de Coopérative peuvent se faire communiquer tous les documents qu'ils estiment utiles.

Le Conseil de Coopérative peut décider de la création de commissions techniques ou thématiques en fonction des besoins de la coopérative. Il nomme les présidents de ces commissions qui seront de fait membres du conseil de coopérative.

Le Conseil de la Coopérative se réunit au minimum 4 fois dans l'année sur convocation de la gérance. Si le conseil ne s'est pas réuni depuis plus de 3 mois, les 2/3 de ses membres peuvent demander au gérant la convocation d'une réunion. La demande est accompagnée d'une proposition d'ordre du jour. La gérance doit convoquer les membres du conseil dans les 10 jours de la réception de la demande.

## TITRE VI

### ASSEMBLEES GENERALES

#### Article 21 : Nature des assemblées

Les assemblées générales sont : ordinaire annuelle, ordinaire réunie extraordinairement, ou extraordinaire.

#### Article 22 : Dispositions communes et générales

##### 22.1 Composition

L'assemblée générale se compose de tous les associés y compris ceux admis au sociétariat au cours de l'assemblée dès qu'ils auront été admis à participer au vote.

##### 22.2 Convocation et lieu de réunion

Les associés sont convoqués par la gérance.

La première convocation de toute assemblée générale est adressée aux associés quinze jours au moins à l'avance. Sur deuxième convocation, le délai est d'au moins dix jours.

Toutefois, lorsque l'assemblée est convoquée en raison du décès du gérant unique, par le commissaire aux comptes ou un associé, conformément aux dispositions de l'article L.223-27 al.5 du Code de commerce, le délai est réduit à huit jours.

Les délais ne tiennent pas compte du jour de l'envoi de la lettre.

Les convocations doivent mentionner le lieu de réunion de l'assemblée. Celui-ci peut être le siège de la société ou tout autre local situé dans le même département, ou encore tout autre lieu approprié pour cette réunion, dès lors que le choix qui est fait par le gérant n'a pas pour but ou pour effet de nuire à la réunion des associés.

##### 22.3 Ordre du jour

L'ordre du jour est arrêté par la Gérance.

Si 30% des associés le demandent, un point de leur choix pourra être, en début de séance, ajouté à l'ordre du jour.

Sous réserve des questions diverses, qui ne doivent présenter qu'une minime importance, les questions inscrites à l'ordre du jour sont libellées de telle sorte que leur contenu et leur portée apparaissent clairement, sans qu'il y ait lieu de se reporter à d'autres documents.

L'assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour. Néanmoins, il peut toujours être procédé à la révocation du gérant même si cette question n'a pas été inscrite à l'ordre du jour.

##### 22.4 Présidence de l'assemblée

L'assemblée est présidée par la gérance, elle pourra, si elle le juge utile, désigner un secrétaire pris ou non parmi les associés.

En cas d'absence de la gérance, l'assemblée est présidée par l'associé ayant le plus d'ancienneté dans la coopérative. Lorsque deux associés sont concernés, c'est le plus âgé qui préside.

##### 22.5 Feuille de présence

Il est tenu une feuille de présence comportant, par collège de vote, les, nom, prénom et domicile des associés, le nombre de parts sociales dont chacun d'eux est propriétaire et le nombre de

pouvoirs dont ils disposent. Elle est signée par tous les associés présents, tant pour eux-mêmes que pour ceux qu'ils peuvent représenter.

#### **22.6 Modalités de votes**

La nomination de la gérance est effectuée à bulletins secrets. Pour toutes les autres questions il est procédé à des votes à main levée, sauf si la majorité de l'assemblée décide qu'il y a lieu de voter à bulletins secrets.

#### **22.7 Droit de vote**

Chaque associé a droit de vote dans toutes les assemblées avec une voix. Les abstentions, les votes blancs et les bulletins nuls sont considérés comme des votes hostiles à l'adoption de la résolution.

#### **22.8 Procès-verbaux**

Les délibérations des assemblées générales sont constatées par des procès-verbaux signés par la gérance.

Ils sont portés sur un registre spécial tenu au siège social dans les conditions réglementaires.

#### **22.9 Effet des délibérations**

L'assemblée générale régulièrement convoquée et constituée représente l'universalité des associés et ses décisions obligent même les absents, incapables ou dissidents.

#### **22.10 Pouvoirs**

Un associé empêché de participer personnellement à l'assemblée générale peut se faire représenter par un autre associé du même collège. Un associé ne pourra être détenteur de plus de cinq pouvoirs.

### **Article 23 : Assemblée générale ordinaire**

#### **23.1 Quorum et majorité**

Les décisions de l'assemblée des associés doivent être prises par une majorité (présente ou représentée) représentant plus de la moitié du nombre total d'associés calculée selon les modalités précisées à l'article 18.1.

Si la première assemblée n'a pu décider dans les conditions fixées ci-dessus, une seconde assemblée sera réunie et les décisions seront prises à la majorité des présents ou représentés calculée selon les modalités précisées à l'article 18.1.

#### **23.2 Assemblée générale ordinaire annuelle**

##### **23.2.1 Convocation**

L'assemblée générale ordinaire annuelle se tient dans les six mois de la clôture de l'exercice.

##### **23.2.2 Rôle et compétence**

L'assemblée générale ordinaire prend toutes les décisions autres que celles qui sont réservées à la compétence de l'assemblée générale extraordinaire par la loi et les présents statuts.

Elle exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et notamment :

- approuve ou redresse les comptes,

- fixe les orientations générales de la coopérative,
- agréé les nouveaux associés,
- approuve les conventions passées entre la coopérative et les associés ou le gérant,
- désigne les commissaires aux comptes,
- ratifie la répartition des excédents proposée par le gérant conformément aux dispositions des présents statuts,
- décide les émissions de titres participatifs. Elle peut déléguer à la gérance, le pouvoir de procéder à l'émission en une ou plusieurs fois et d'en arrêter les modalités. Cette émission doit alors être réalisée dans un délai de cinq ans à compter de la décision qui l'a autorisée
- s'il y a lieu, nomme et révoque les membres du conseil coopératif
- décide des actions nécessaires à l'accompagnement individuel et collectif des entrepreneurs salariés et détermine les ressources à y affecter sur les plans humains, matériels et financiers ;
- arrête les assiettes, les taux ou les montants de la contribution versée par les entrepreneurs salariés à la CAE ;
- décide de plafonds d'investissements annuels.

### **23. 3 Assemblée générale ordinaire réunie extraordinairement**

L'Assemblée Générale Ordinaire réunie extraordinairement examine les questions dont la solution ne souffre pas d'attendre la prochaine Assemblée Générale annuelle.

## **Article 24 : Assemblée générale extraordinaire**

### **24.1 Quorum et majorité**

Le quorum requis pour la tenue d'une assemblée générale extraordinaire est, en application des dispositions de l'article L.223-30 du Code de commerce :

- sur première convocation, du quart du total des associés présents ou représentés,
- Sur deuxième convocation, du cinquième du total des associés présents ou représentés.

A défaut de ce quorum, la deuxième assemblée peut être prorogée de deux mois au plus en continuant d'obéir aux mêmes règles de convocation et de quorum.

Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des droits de vote détenus par les associés présents ou représentés calculée selon les modalités précisées à l'article 18.1.

### **24.2 Rôle et compétence**

L'assemblée générale extraordinaire des associés a seule compétence pour modifier les statuts de la Scic. Elle ne peut augmenter les engagements statutaires des associés.

L'assemblée générale extraordinaire peut :

- exclure un associé qui aurait causé un préjudice matériel ou moral à la coopérative,
- modifier les statuts de la coopérative,
- transformer la Scic en une autre société coopérative ou décider sa dissolution anticipée ou sa fusion avec une autre société coopérative,
- créer de nouvelles catégories d'associés,
- modifier les droits de vote de chaque collègue de vote, ainsi que la composition et le nombre des collèges de vote.

## TITRE VII

### COMMISSAIRES AUX COMPTES – REVISION COOPERATIVE

#### Article 25 : Commissaires aux comptes

Si la société vient à répondre à l'un des critères prévus par l'article L.223-35 du Code de commerce, l'assemblée générale ordinaire désigne un commissaire aux comptes titulaire et un commissaire suppléant.

La durée des fonctions des commissaires est de six exercices. Elles sont renouvelables.

Ils sont convoqués à toutes les assemblées d'associés par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

#### Article 26 : Révision coopérative

La coopérative fera procéder tous les 5 ans à la révision coopérative prévue par l'article 19 duodécies de loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération et par le décret n°2015-706 du 22 juin 2015.

En outre, la révision coopérative devra intervenir sans délai si :

- trois exercices consécutifs font apparaître des pertes comptables ;
- les pertes d'un exercice s'élèvent à la moitié au moins du montant le plus élevé atteint par le capital ;
- elle est demandée par le dixième des associés ;
- le ministre chargé de l'économie sociale et solidaire ou tout ministre compétent à l'égard de la coopérative en question.

Le rapport établi par le réviseur coopératif sera tenu à la disposition des associés quinze jours avant la date de l'assemblée générale ordinaire. Le réviseur est convoqué à l'assemblée générale dans les mêmes conditions que les associés. Le rapport sera lu à l'assemblée générale ordinaire ou à une assemblée générale ordinaire réunie à titre extraordinaire, soit par le réviseur s'il est présent, soit par le Président de séance. L'assemblée générale en prendra acte dans une résolution.

## TITRE VIII

### EXERCICE SOCIAL - COMPTES SOCIAUX – EXCEDENTS – RESERVES –

#### Article 27 : Exercice social

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et finit le 31 décembre.

#### Article 28 : Documents sociaux

Le bilan, le compte de résultats et l'annexe de la coopérative sont établis par le gérant et soumis à l'assemblée générale ordinaire annuelle.

#### Article 29 : Comptabilité analytique des activités des entrepreneurs salariés associés

La coopérative tient pour chaque activité économique autonome un compte analytique de bilan et un compte analytique de résultat.

La coopérative peut tenir un seul compte analytique de bilan et un seul compte analytique de résultat pour un entrepreneur salarié associé qui exerce plusieurs activités économiques.

Les entrepreneurs salariés associés ont accès au système d'information de la coopérative pour consulter leur compte d'activité et les opérations comptables qui les concernent, et connaître leur situation financière. A défaut de système d'information, la coopérative leur transmet ces informations une fois par mois ou à leur demande pour les besoins de gestion de leur activité.

### **Article 30 : Excédents**

Les excédents sont constitués par les produits de l'exercice majorés des produits exceptionnels et sur exercices antérieurs et diminués des frais, charges, amortissements, provisions et impôts afférents au même exercice, ainsi que des pertes exceptionnelles ou sur exercices antérieurs et des reports déficitaires antérieurs.

La décision d'affectation et de répartition est prise par la gérance et ratifiée par la plus prochaine assemblée des associés.

La gérance et l'assemblée des associés sont tenus de respecter la règle suivante :

- 15 % sont affectés à la réserve légale, qui reçoit cette dotation jusqu'à ce qu'elle soit égale au montant le plus élevé atteint par le capital ;
- 50 % au minimum des sommes disponibles après la dotation à la réserve légale sont affectés à une réserve statutaire ;
- Il peut être distribué un intérêt aux parts sociales dont le montant sera déterminé par l'assemblée générale sur proposition du gérant et qui ne peut excéder les sommes disponibles après dotations aux réserves légale et statutaire. Il ne peut être supérieur au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées publié par le ministère chargé de l'économie en vigueur. Toutefois, les subventions, encouragements et autres moyens financiers versés à la société par les collectivités publiques, leurs groupements et les associations ne sont pas pris en compte pour le calcul de l'intérêt versé aux parts sociales et, le cas échéant, des avantages ou intérêts servis en application des articles 11 et 11bis de la loi du 10 septembre 1947.

Les parts sociales ouvrant droit à rémunération sont celles qui existaient au jour de la clôture de l'exercice et qui existent toujours à la date de l'assemblée générale ordinaire annuelle.

Le versement des intérêts aux parts sociales a lieu au plus tard neuf mois après la clôture de l'exercice.

### **Article 31 : Impartageabilité des réserves**

Quelle que soit leur origine ou leur dénomination, les réserves ne peuvent jamais être incorporées au capital et donner lieu à la création de nouvelles parts ou à l'élévation de la valeur nominale des parts, ni être utilisées pour libérer les parts souscrites, ni être distribuées, directement ou indirectement, au cours de la vie de la coopérative ou à son terme, aux associés ou travailleurs de celle-ci ou à leurs héritiers et ayants droit.

Les dispositions de l'article 15, des 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> alinéas de l'article 16 et l'alinéa 2 de l'article 18 de la loi 47-1775 du 10 septembre 1947 ne sont pas applicables à la Scic.

## TITRE IX

### FONCTIONNEMENT DE LA CAE

#### **Article 32 : Accompagnement des entrepreneurs salariés associés**

Afin de favoriser le développement de leur activité économique, la CAE met à la disposition de chaque entrepreneur salarié les services mutualisés suivants :

- un accompagnement individualisé comprenant notamment des entretiens individuels tels que définis par l'article R7331-3 du Code du travail
- une comptabilité analytique avec un compte par activité économique autonome ;
- la gestion administrative, comptable et financière de l'activité économique des entrepreneurs ;
- des outils d'acquisition de compétences entrepreneuriales.

L'assemblée générale décide des actions nécessaires à l'accompagnement individuel et collectif des entrepreneurs salariés et détermine les ressources à y affecter sur les plans humains, matériels et financiers.

#### **Article 33 : Contribution versée à la CAE**

Les entrepreneurs salariés associés versent à la CAE une contribution destinée à financer les services mutualisés énoncés à l'article 19.

Cette contribution participe au financement des dépenses, permettant à la coopérative de réaliser son objet en tant que CAE, à savoir l'appui à la création et au développement d'activités économiques d'entrepreneurs personnes physiques

Le montant de la contribution est calculé en fonction de taux appliqués à une assiette déterminée par l'assemblée générale ordinaire. Un taux variable pourra être appliqué par tranches de contribution.

Des plafonds et des planchers pourront être déterminés par l'assemblée générale ordinaire.

Les assiettes, les taux ou les montants de cette contribution sont arrêtés par l'assemblée générale ordinaire.

La coopérative met à la disposition de l'entrepreneur salarié associé le compte analytique des services mutualisés établi à la clôture de l'exercice.

#### **Article 34 Rémunération des entrepreneurs salariés associés**

A titre de rémunération, les entrepreneurs salariés perçoivent une part fixe et une part variable.

Le montant de la part fixe est déterminé forfaitairement en fonction des objectifs d'activités minimales définis dans le contrat d'entrepreneur salarié.

La part fixe est versée mensuellement.

La part variable est calculée pour chaque exercice en fonction du chiffre d'affaires de l'activité de l'entrepreneur salarié associé, après déduction des charges directement et exclusivement liées à son activité et de la contribution versée à la CAE en contrepartie des services mutualisés fournis.

Un acompte de la part variable peut être versé mensuellement. En fin d'exercice, la CAE procède à la régularisation du calcul de la part variable et au versement du solde restant dû dans le délai maximum d'un mois après la date de l'assemblée générale statuant sur la clôture des comptes de l'exercice.

La coopérative met à la disposition de l'entrepreneur salarié associé un état des comptes faisant apparaître le détail des charges et des produits liés à son activité.

## TITRE X

### DISSOLUTION - LIQUIDATION - CONTESTATION

#### Article 35 : Perte de la moitié du capital social

Si, du fait des pertes constatées dans les documents comptables, l'actif net devient inférieur à la moitié du capital social, la gérance doit convoquer l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider s'il y a lieu de prononcer la dissolution de la coopérative ou d'en poursuivre l'activité. La résolution de l'assemblée fait l'objet d'une publicité.

#### Article 36 : Expiration de la coopérative – Dissolution

A l'expiration de la coopérative, si la prorogation n'est pas décidée, ou en cas de dissolution anticipée, l'assemblée générale règle la liquidation conformément à la loi et nomme un ou plusieurs liquidateurs investis des pouvoirs les plus étendus.

Après l'extinction du passif et paiement des frais de liquidation et, s'il y a lieu, des répartitions différées, les associés n'ont droit qu'au remboursement de la valeur nominale de leurs parts, sous déduction, le cas échéant, de la partie non libérée de celles-ci.

Le boni de liquidation sera attribué par décision de l'assemblée générale soit à d'autres coopératives ou unions de coopératives, soit à des œuvres d'intérêt général ou professionnel.

#### Article 37 : Arbitrage

Toutes contestations qui pourraient s'élever au cours de la vie de la coopérative ou de sa liquidation, soit entre les associés ou anciens associés et la coopérative, soit entre les associés ou anciens associés eux-mêmes, soit entre la coopérative et une autre société coopérative d'intérêt collectif ou de production, au sujet des affaires sociales, notamment de l'application des présents statuts et tout ce qui en découle, ainsi qu'au sujet de toutes affaires traitées entre la coopérative et ses associés ou anciens associés ou une autre coopérative, seront soumises à l'arbitrage de la commission d'arbitrage de la CG Scop, sous réserve de l'adhésion de la société à la Confédération Générale des Scop.

Les sentences arbitrales sont exécutoires, sauf appel devant la juridiction compétente.

Pour l'application du présent article, tout associé doit faire élection de domicile dans le département du siège et toutes assignations ou significations sont régulièrement données à ce domicile. A défaut d'élection de domicile, les assignations et significations sont valablement faites au parquet de Monsieur Le Procureur de la République, près le tribunal de grande instance du siège de la coopérative.

Fait à Paris, le 20/12/2015

En 6 originaux, dont 4 pour la société, l'enregistrement et le dépôt au RCS.

Signature des associés

[redacted] [redacted]  
le 20/12/2015 [signature]