



## **Master 2 : Economie Sociale Solidaire et innovante**

Mémoire de Master

La transformation des associations  
en Société Coopérative d'Intérêt Collectif,  
un moyen de conjuguer  
efficacité et fonctionnement démocratique ?

Sacha Cohen

Septembre 2021

*« La coopérative multisociétaire n'est pas une réponse, c'est encore une question. »*

**Jean François Draperi**

*« L'animation coopérative [...] demeure une clé de la démocratie coopérative. »*

**Henry Desroche<sup>1</sup>**

*« On a dit justement que la coopération est un mouvement économique qui se sert de l'éducation. Mais on peut tout aussi bien retourner la proposition et dire que la coopération est un mouvement éducatif qui se sert de l'action économique. »*

**W.P. Watkins**

---

<sup>1</sup> *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues, 1976*

## Remerciements

L'écriture de ce mémoire n'aurait pas été possible sans plusieurs personnes que je souhaite sincèrement remercier ici.

**Florent Chambolle**, Délégué Régional – Pôle Développement à l'URSCOP et **Alamanda Crestani-Bertin**, Chargée d'études à la CG SCOP, pour leurs disponibilités et les nombreuses informations transmises.

**Thérèse Collinet**, pour le partage de sa grande expérience du secteur associatif.

**Myriam Goujjane** et **l'équipe de la Cour Cyclette**, pour leur confiance et leur gentillesse.

**Philippe Maingault**, pour ses indispensables retours.

**L'équipe pédagogique** du Master Economie Sociale Solidaire et Innovante.

**Ma famille**, pour leur soutien particulièrement résilient et indéfectible.

## Table des matières

Introduction.....	5
<b>Partie 1 : Les associations : des structures en manque d'efficacité et de démocratie.....</b>	<b>7</b>
I. Une gouvernance statutairement dysfonctionnelle .....	8
I.1 Le déficit de représentation des salariés : la limite démocratique du modèle associatif... ..	8
I.2 La place des bénévoles dans les associations employeuses .....	15
II. L'environnement externe des associations est-il toxique ? .....	19
II.1 La dépendance des associations aux pouvoirs publics et à l'Etat .....	19
II.2 Conséquences de la baisse des subventions et des dons .....	29
<b>Partie 2 : La transformation des associations en SCIC est-elle une solution pour résoudre les dysfonctionnements associatifs ? .....</b>	<b>35</b>
I. Présentation générale du statut SCIC.....	36
I.1 Définition et origine du statut .....	36
I.2 Le multisociétariat : Système démocratique vecteur de production, plus adapté à la communauté .....	43
II. La transformation d'une association en SCIC : Etude de cas de la Cour Cycllette .....	50
II.1 Présentation de la Cour Cycllette.....	50
II.2 Processus de transformation.....	57
<b>Partie 3 : Freins à la transformation et limites du statut SCIC .....</b>	<b>65</b>
I. Freins à la transformation .....	66
I.1 Un statut en manque de représentation publique .....	66
I.2 Prérequis et complexité du statut .....	76
II. Limites du statut SCIC.....	81
II.1 Le multisociétariat : un espace de démocratie sous contrainte .....	81
II.2 Les ressources limitées des coopératives.....	90
Conclusion .....	99
Liste des annexes.....	101

# Introduction

La France peut se targuer de la richesse associative de son pays. En 2017, le pays comptait environ 1,5 millions d'associations contre 1,3 millions en 2011<sup>2</sup>. Il s'en crée entre 60 000 et 70 000 nouvelles chaque année, soit une augmentation moyenne annuelle de 2.4%. Avec un budget de 113 milliards d'euros<sup>3</sup>, elles sont présentes dans tous les secteurs d'activités et sont régulièrement citées pour leur contribution, à elles seules, de plus de 3% du PIB du pays. Concernant les ressources humaines, les associations emploient 1,9 millions de personnes et comptent environ 16 millions de bénévoles<sup>4</sup>. Ces chiffres, en apparence très positifs, sont souvent utilisés pour communiquer sur la vitalité du secteur associatif et de l'économie sociale et solidaire en général.

Pourtant, peut-on vraiment s'en réjouir ?

Portant à bout de souffle le système social de la 6<sup>ème</sup> puissance économique mondiale, la pérennité du Tiers-Secteur se montre trop dépendante d'un Etat qui le privatise depuis plus de 20 ans, bout par bout. La crise de la Covid 19 s'est révélée difficile pour l'ensemble du secteur et fatale pour nombre d'acteurs dans un contexte de baisse généralisée des ressources financières.

Une solution potentielle et insoupçonnée fut la création en 2001 d'un nouveau statut juridique : les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), inconnues du grand public en France, mais déjà bien établies en Italie sous un autre nom : les Coopératives Sociales. Une étonnante particularité de ce statut est de rendre possible, à l'instar des SCOP, la transformation des associations en ce type de coopératives.

Nous pouvons nous interroger sur la transformation des associations employeuses en sociétés coopératives d'intérêt collectif. Serait-ce un moyen de conjuguer efficacité et fonctionnement démocratique ?

---

<sup>2</sup> TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel. « Le paysage associatif français ». Paris : Dalloz et Juris Editions, 2019, p. 41

<sup>3</sup> TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel. « Le paysage associatif français ». Paris : Dalloz et Juris Editions, 2019, p. 13

<sup>4</sup> <https://www.associations.gouv.fr/75-le-benevole-association.html>

Dans une première partie, nous allons d'abord présenter les limites de l'efficacité et de la démocratie du statut associatif, de par son système de gouvernance, mais également des actions de l'Etat.

Ensuite, dans une seconde partie, nous explorerons les possibilités offertes par le statut des SCIC, puis nous observerons l'étude de cas de la Cour Cyclette.

Enfin, dans une troisième partie, nous découvrirons les freins empêchant le développement du statut puis ses limites.

---

# Première partie

## Les associations : des structures en manque d'efficacité et de démocratie

---

*« Parce que leurs rôles économiques s'affirment et que leurs missions touchent à l'intérêt général, les associations sont confrontées à une nécessité de contrôle et de transparence. La résistance qu'elles développeraient face à toute exigence de gestion a été maintes fois évoquée, mais elle cède progressivement la place à une véritable fascination de nombre de ses dirigeants pour le management. A l'écart de ces réactions extrêmes, il existe pourtant une demande de méthodes qui seraient respectueuses des spécificités associatives. »<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> HOARAU Christian, LAVILLE Jean-Louis. « La gouvernance des associations ». Erès éditions, 2008, p. 4

# I. Une gouvernance statutairement dysfonctionnelle

## I.1 Le déficit de représentation des salariés : la limite démocratique du modèle associatif

Au 31 décembre 2017, on dénombrait 1,8 millions de salariés dans les associations<sup>6</sup>. Nous allons voir quelles sont leurs conditions de travail et leurs pouvoirs de décision dans les instances démocratiques associatives.

### Rappel du statut juridique des associations

Le statut associatif, qu'on estime représenter en 2017 plus de 1,5 millions d'associations<sup>7</sup>, a été créé à partir de ce qu'on appelle communément « la loi de 1901 ». La loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août de la même année constituent les deux textes fondamentaux sur lesquels repose le fonctionnement des associations.<sup>8</sup>

Celle-ci a pour article premier : « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations. »<sup>9</sup>

L'auteur de cette loi est Pierre Waldeck-Rousseau, Président du Conseil des ministres, ministre de l'Intérieur et des cultes. Sa loi permet aux citoyens de s'associer librement sans autorisation : « La loi "1901" fonde le droit d'association sur des bases entièrement nouvelles. Elle préserve la liberté et les droits des individus tout en permettant leur action collective. Elle met fin au régime restrictif et d'interdiction préventive de la loi "Le Chapelier", de l'article du code pénal et de la loi de 1854. Elle ne restaure rien du droit corporatif d'antan et fonde le droit d'association sur les principes issus de la révolution de 1789 : primauté de l'individu, de ses droits et de sa liberté, liberté d'adhérer ou de sortir d'une association, limitation de l'objet de

---

<sup>6</sup> Institut National de la Jeunesse et de l'éducation populaire. « Les chiffres clés de la vie associative 2019 », p.12, <https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/07/Chiffres-cles-Vie-associative-2019.pdf>

<sup>7</sup> TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel. « Le paysage associatif français ». Paris : Dalloz et Juris Editions, 2019, p. 26 Figure 1

<sup>8</sup> <https://associations.gouv.fr/liberte-associative.html>

<sup>9</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000006294210](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000006294210)

l'association à un objet défini, égalité des membres d'une association, administration de l'association par libre délibération de ses membres. »<sup>10</sup>

En un siècle, la situation des associations a beaucoup changé et si les associations peuvent désormais avoir des activités lucratives, employer des salariés, remplacer des services de l'Etat, le cadre juridique du secteur est resté le même : « initialement conçu pour des associations de petite taille, servant de cadre à l'action collective d'un petit nombre d'adhérents, apparaît, à bien des égards, moins adapté au bon fonctionnement de ces nouveaux types d'association. »<sup>11</sup>

Par souci de clarté, rappelons rapidement les différents organes de direction associatifs :

**L'assemblée générale (AG) :** « L'assemblée générale ordinaire se tient au moins une fois par an. C'est la réunion de l'ensemble des membres. Les statuts ou un règlement intérieur déterminent le type de membres appelés aux AG, les droits de vote éventuels et stipulent les conditions ou dispositions diverses telles que les convocations (en général quinze jours à l'avance). Les membres du bureau y informent les adhérents de la gestion de l'association (bilan de l'année écoulée, budget prévisionnel de l'année à venir...) et les membres y sont invités à voter et à débattre des questions à l'ordre du jour. La loi n'impose pas non plus de « quorum » (nombre minimal d'adhérents présents), ni de conditions de majorité pour les votes, qui se font à main levée ou à bulletin secret. »<sup>12</sup>

**L'assemblée générale extraordinaire (AGE) :** « Une assemblée générale extraordinaire peut être menée sur convocation, à n'importe quel moment pour traiter de questions urgentes et importantes, notamment les modifications des statuts, nouvelles orientations, voire dissolution de l'association... Généralement, l'organisation est similaire à une AG sauf dispositions statutaires ou réglementaires spécifiques. »<sup>13</sup>

**Le conseil d'administration (CA) :** « L'administration de l'association est assurée par un conseil appelé conseil d'administration. La nomination des administrateurs est définie par les statuts. Ces membres sont administrateurs, élus ou nommés lors des assemblées générales (sauf lors de la création puisque le CA est constitué par les membres fondateurs). Les administrateurs

---

<sup>10</sup> <https://associations.gouv.fr/liberte-associative.html>

<sup>11</sup> <https://www.conseil-etat.fr/ressources/etudes-publications/rapports-etudes/etudes-annuelles/les-associations-et-la-loi-de-1901-cent-ans-apres-rapport-public-2000>

<sup>12</sup> <https://www.letudiant.fr/lifestyle/vie-juridique-et-statutaire-de-l-association/les-organes-decisionnels-de-l-association.html>

<sup>13</sup> Idem

sont les représentants de l'association dans tous les actes de la vie civile. Ils sont chargés d'assurer le bon fonctionnement de l'association et l'application des décisions prises lors de l'assemblée générale. Les statuts stipulent leur nombre, la durée des mandats et leur mode de renouvellement. Le conseil d'administration peut se réunir plusieurs fois par an et il est souhaitable d'établir un procès-verbal lors des réunions. »<sup>14</sup>

**Le bureau :** « C'est l'instance de direction de l'association, elle détient le pouvoir décisionnel de l'association. Il est composé de membres appelés membres du bureau ou membres de droit. Ils font aussi partie du conseil d'administration. »<sup>15</sup>

### **L'absence des salariés dans les prises de décisions**

Aujourd'hui, la question des salariés est devenue un enjeu préoccupant. Un délégué régional de l'Union régionale des SCOP (URSCOP) nous le confirme : « Le cœur du sujet, c'est la démocratie et l'efficacité. Les limites de ce modèle, ce sera la place des salariés. Non seulement les salariés ne sont généralement pas présents à l'assemblée générale et ne sont pas décideurs, ce qui va être un problème, mais en plus de cela, ils n'ont pas de mandat. Tout est vraiment concentré du côté du conseil d'administration et du président. Il existe une schizophrénie entre le conseil d'administration qui a le pouvoir de décision et qui ne connaît pas ou très mal les salariés et ces derniers qui, finalement, vont prendre l'habitude d'être dans le rôle de salariés et ne plus rien remettre en question. La coupure est souvent bien nette entre les associés et les administrateurs : dans beaucoup d'associations, ils ne se connaissent même pas. »

Par ailleurs, ce délégué régional estime que seules les associations où le conseil d'administration a pris conscience de la place des salariés dans l'organisation peuvent et veulent se transformer en coopérative. Or, s'il est nécessaire d'attendre que ce soient les dirigeants qui prennent conscience de l'intérêt de perdre du pouvoir pour le transmettre à tout le monde, c'est bien la preuve que le pouvoir est de fait concentré dans leurs mains et que la structure n'est pas statutairement démocratique.

Cet avis est partagé par Thérèse Collinet, salariée dans le milieu associatif depuis 25 ans, qui précise que « l'Assemblée générale n'est pas le lieu où se prennent les décisions capitales.

---

<sup>14</sup> <https://www.letudiant.fr/lifestyle/vie-juridique-et-statutaire-de-l-association/les-organes-decisionnels-de-l-association.html>

<sup>15</sup> Idem

Certes, c'est un moment important, fédérateur mais ce n'est pas là que se jouent les questions salariales. Je sais en effet très bien pour avoir été Déléguée générale que c'est le Conseil d'administration qui est l'instance décisive où se prennent les décisions les plus importantes de manière générale et pour les salariés en particulier. L'ordre du jour d'une assemblée générale est décidé et préparé par le Conseil d'administration avec l'aide du directeur général ou du délégué général quand il y en a. »

Bien que les salariés aient le droit de devenir adhérents, d'assister aux assemblées générales et de voter, beaucoup ne le font pas. La pluralité des situations associatives empêche d'en tirer une conclusion généraliste mais, puisque les bénévoles adhérents sont bien plus nombreux que les salariés d'une structure, ils ne sont pas en position de force pour prendre des décisions, voire ils peuvent être écartés des instances démocratiques.

Cette remise en question a déjà eu lieu par le passé, mais sans forcément de résultat, comme le décrit Pascale-Dominique Russo dans son livre intitulé « Souffrance en milieu engagé », qui présente les témoignages de salariés associatifs et mutualistes, victimes de pratiques managériales dignes d'entreprises cotées au CAC40.

Prenons le groupe SOS, un exemple qui illustre parfaitement cette dérive autoritariste : « Si, formellement, le GIE SOS appartient à l'économie sociale et solidaire puisqu'il ne rémunère pas d'actionnaires, en revanche, ses instances s'avèrent pour le moins étranges et reposent sur un système verrouillé. L'association SOS ne compte qu'une centaine d'adhérents, cooptés par le président du groupe, qui élisent un conseil d'administration de trente membres parrainant eux-mêmes les adhérents par lesquels ils ont été élus... Le CA se réunit « au moins deux fois par an », selon les informations fournies par la direction. Il ne joue qu'un rôle « mineur », si l'on en croit un administrateur interrogé dans Le Monde du 5 décembre 2018. Parmi ses membres, quelques voix critiques s'élèvent, observe un élu du conseil d'administration, mais elles sont rares. Il n'y a pas de bénévoles. »<sup>16</sup>

Cette absence de démocratie ne se retrouve pas seulement dans les exemples les plus prévisibles d'association-entreprise sociale, mais, également, dans les associations perçues comme plus militantes, comme Emmaüs.

Bien que celle-ci « a opté pour un conseil d'administration innovant, en y intégrant des salariés des trois branches et cinq compagnons d'Emmaüs, soit 25 % des membres, dont un avec des

---

<sup>16</sup> Pascale-Dominique RUSSO : « Souffrance en milieu engagé ». 2020

responsabilités. », Frédéric Amiel, ancien responsable de plaidoyer et délégué du personnel d'Emmaüs, explique : « L'hyper légitimité des bénévoles du conseil d'administration, due à leur positionnement politique au sein de la galaxie Emmaüs, signifie que les salariés, quelle que soit la quantité de travail qu'ils produisent, quelles que soient les initiatives qu'ils prennent, sont constamment soumis à l'éventualité qu'un membre du CA remette en cause leur travail ou le déclare caduc ou bien encore convainque le conseil d'administration, qui est extrêmement versatile, que l'activité de tel ou tel d'entre nous doit être abandonnée. » Il n'était pas rare, confie-t-il, que des bénévoles les interpellent dans leur bureau. Des réunions mensuelles du conseil d'administration auraient été consacrées à « comment contrer la situation de pouvoir des salariés ». C'est une « forme de toute-puissance », assure même l'ancien délégué du personnel. Les injonctions contradictoires déroutaient les équipes qui se sentaient humiliées, d'autant plus qu'elles ne pouvaient pas répondre à des élus dont elles ne dépendaient pas directement. Ces demandes incohérentes auraient créé des tensions entre les collaborateurs et la direction. « C'était très dur à vivre car il y a une hiérarchie salariale établie avec des directeurs et directrices de pôles, un délégué général, que l'on se doit de respecter, ce qui veut dire que l'on doit gérer une contradiction supplémentaire. Sans parler du ton sur lequel certains administrateurs s'adressaient aux salariés »

Ces deux exemples sont pris dans des associations très importantes, mais Thérèse Collinet attire notre attention sur les « petites » associations de moins de 20 salariés. Elles peuvent parfois favoriser une proximité avec le CA favorable aux salariés mais ce n'est pas toujours le cas et rien ne le garantit : « C'est objectivement un gros problème puisqu'il n'y a aucune représentation syndicale et rien n'est vraiment prévu dans la loi de 1901 concernant les salariés. Du coup, les salariés sont à la merci des pratiques de l'association, de sa culture et, de manière plus contingente, des membres du CA, puisque tout dépend des personnes en poste. Combien de fois j'ai vu des changements radicaux s'opérer à l'occasion d'un renouvellement de CA. »

Si ces différents exemples sont assez parlants pour montrer des dysfonctionnements systémiques dans les associations employeuses, faut-il pour autant condamner l'ensemble du mouvement ?

Il s'agit d'une question rhétorique dont il convient de répondre par la négative. De nombreuses associations testent de nouvelles formes de démocratie, incluant les salariés, avec parfois un modèle de multisociétariat proche des SCIC.

Thérèse Collinet tempère ses propos : « Je pense qu'il est très important d'avoir à l'esprit l'énorme différence qu'il y a d'une association à l'autre en termes de fonctionnement et en termes de proximité ou non entre les salariés et le CA. C'est différent selon que l'association est petite ou grosse, selon que l'on a un contact régulier ou non avec les membres du CA.

L'autre paramètre à prendre en compte, c'est le type de poste salarié que l'on occupe dans une association. Suivant que l'on est dans un poste proche de la direction ou dans la logistique, ce n'est pas la même chose. « ... » Mon expérience de déléguée générale m'a convaincue qu'une association avec des salariés pouvait bien fonctionner »

### **La qualité de vie au travail des salariés**

L'édition 2020 du baromètre CHORUM portant sur la qualité de vie au travail dans l'ESS révèle des informations intéressantes concernant les salariés et les dirigeants.<sup>17</sup>

Ainsi, les salariés notent à 6.2/10 leur qualité de vie au travail (contre 6.3/10 en 2014 et 6.1/10 en 2017). 64% d'entre eux recommandent leur structure comme étant un endroit où il fait bon travailler et 56% ont confiance dans leur avenir au sein de leur structure (contre 58% en 2014 et 56% en 2017). L'évolution de leur qualité de vie au travail est stagnante, mais reste assez basse.

De plus, 47% des salariés estiment que leur qualité de vie au travail s'est dégradée au cours des dernières années, avec comme cause principale les changements d'organisation (52%), le manque de moyens humains et financiers (32%) et l'ambiance de travail (32%).

Ces causes sont un impact direct de la baisse des financements des associations. On remarque le manque de communication interne concernant ces changements, puisque seulement 49% des salariés interrogés déclarent avoir eu des informations suffisamment claires sur les raisons du changement opéré au sein de leur organisation. On notera également que la moitié des salariés déplore une charge de travail trop importante.

Malgré ces chiffres peu encourageants, 85% des salariés du secteur de l'ESS jugent « utile » leur travail et que celui-ci bénéficie au public. C'est un constat partagé par les dirigeants puisque 96% d'entre eux s'estiment utiles au public et aux bénéficiaires.

---

<sup>17</sup> CHORUM ; 3ème baromètre national de la qualité de vie au travail dans l'ESS ; 2020 : <https://chorum.fr/salarie-barometre-v3>

Les dirigeants évaluent à 7/10 leur qualité de vie au travail (contre 7.4/10 en 2014 et 7.2/10 en 2017). 89% d'entre eux recommandent leur structure comme étant un endroit où il fait bon travailler et 78% ont confiance dans leur avenir au sein de leur structure (contre 82% en 2014 et 84% en 2017).

Leur qualité de vie au travail est assez élevée, mais il y a une évolution négative au fil des années qui ne s'arrête pas : 37% des dirigeants déplorent une dégradation de la qualité de vie au travail, contre 32% en 2014 et 34% en 2017. Deux causes principales sont désignées : la dégradation des relations avec les pouvoirs publics et les financeurs (56%) et la baisse des moyens humains et financiers (53%)<sup>18</sup>.

Bien que les résultats ne soient pas totalement négatifs, ils pointent les mêmes dysfonctionnements structurels que ceux précédemment mentionnés.

Une étude annuelle de Malakoff Médéric Humanis, « Baromètre santé et qualité de vie au travail 2019 », portant sur 4452 salariés du secteur privé, révèle des scores légèrement supérieurs sur l'auto-évaluation de la qualité de vie au travail (6,6/10)<sup>19</sup>, avec néanmoins une fatigue physique (53%), un épuisement psychique (54%) et un stress fréquent au travail (44%)<sup>20</sup>, que l'on ne retrouve pas de manière aussi marquée dans le secteur associatif.

On aurait tort de se réjouir et de penser que le secteur associatif s'en sort mieux que le secteur privé : si 38% des cadres du secteur privé travaillent de plus en plus souvent chez eux, en plus de leurs horaires de travail, avec un empiètement sur la vie personnelle<sup>21</sup>, ce n'est en rien comparable aux 63% des managers/encadrants de proximité qui éprouvent des difficultés à réguler leur propre charge de travail.<sup>22</sup>

De plus, avoir pour point de comparaison le secteur dans lequel les organisations n'ont pour but que la lucrativité, avec une amélioration des conditions de travail le plus souvent intéressée par

---

<sup>18</sup> CHORUM ; 3ème baromètre national de la qualité de vie au travail dans l'ESS ; 2020 :

<https://chorum.fr/salarie-barometre-v3>

<sup>19</sup> Malakoff Médéric Humanis - Baromètre santé et qualité de vie au travail – Enquête annuelle 2019 – 11e Vague – p 5

<sup>20</sup> Malakoff Médéric Humanis - Baromètre santé et qualité de vie au travail – Enquête annuelle 2019 – 11e Vague – p 19

<sup>21</sup> Malakoff Médéric Humanis - Baromètre santé et qualité de vie au travail – Enquête annuelle 2019 – 11e Vague – p 25

<sup>22</sup> CHORUM ; 3ème baromètre national de la qualité de vie au travail dans l'ESS ; 2020 :  
<https://chorum.fr/salarie-barometre-v3>

le fait d'atteindre les objectifs financiers de l'entreprise, montre la dérive du managérialisme qui s'est emparé du secteur associatif.

L'immense diversité du champ associatif empêche de conclure à des généralités et est porteuse d'un grand nombre de pratiques en faveur et en défaveur des salariés. On peut néanmoins observer une tendance à l'absence de prise de décision des salariés et une qualité de vie au travail plutôt moyenne. Il reste à voir si ces pratiques se retranscrivent également dans la ressource humaine la plus importante au sein des associations : les bénévoles.

## **I.2 La place des bénévoles dans les associations employeuses**

Alors que 20 millions de Français font du bénévolat tous types confondus,<sup>23</sup> nous allons observer quelle est leur place dans ces organisations.

### **Une place professionnelle**

En 1993, la vice-présidente du Conseil national de la vie associative, Marie-Thérèse Cheroutre, définissait le bénévole « comme celui qui s'engage librement pour mener à bien une action non salariée, non soumise à l'obligation de la loi, en dehors de son temps professionnel et familial. Le bénévolat est ainsi considéré comme un don de temps librement consenti et gratuit. »<sup>24</sup>

Or, de nos jours, la question de l'engagement est très souvent reliée au monde professionnel. Les associations recherchent avant tout des compétences plutôt que des personnes partageant les valeurs de la structure associative. Dans le même temps, selon David Ospital et Cendrine Templier, « des formes plus éphémères d'engagement se multiplient, comme le bénévolat de type « zapping », caractérisant des individus passant d'une association à une autre, plus attachés aux actions conduites qu'à l'organisation qui les porte. On assiste aussi à un accroissement important du bénévolat informel, exécuté hors structure, donc échappant aux associations. »<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> France Bénévolat, Ifop, Recherche et solidarité « L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019 »

[https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE\\_Evol%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20associatif%20en%202019\\_DEF.pdf](https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE_Evol%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20associatif%20en%202019_DEF.pdf)

<sup>24</sup> [https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/benevolat\\_valorisation\\_comptable\\_2011.pdf](https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/benevolat_valorisation_comptable_2011.pdf)

<sup>25</sup> OSPITAL David et Cendrine TEMPLIER. « La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider Foundation Europe », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 32,7, no. 3, 2018, pp. 3-25.

L'enquête de Jean-Pierre Vercamer et de Viviane Tchernonog concernant les difficultés liées au bénévolat révèle que les associations employeuses ont à 79% répondu rencontrer des difficultés à trouver des dirigeants bénévoles et à 75 % des difficultés à trouver ou conserver les bénévoles ayant les qualifications nécessaires.<sup>26</sup>

Ainsi, il existe un double enjeu : le recrutement et la fidélisation des bénévoles, comme moyen d'arriver à « professionnaliser » la structure.

Marie-Christine Combes et Pascal Ughetto décrivent la professionnalisation des associations comme suit : « La professionnalisation est cette organisation mise en face des problèmes productifs qui s'accroissent, en quantité et en complexité, quand les volumes atteignent des niveaux importants, que les promesses sur la qualité augmentent les exigences, et que cela conduit à s'interroger sur un « amateurisme » qui, jusqu'alors, n'apparaissait pas comme une difficulté. »

La gérante de l'association la Cour Cyclette, Myriam Goujjane, en témoigne : « La transformation de l'association en SCIC s'inscrit dans une histoire d'intérêt collectif. Le processus a été déclenché il y a deux ans. Nous rencontrions des difficultés à mener un projet de production et à le faire pérenniser parce qu'il ne reposait que sur du bénévolat. »<sup>27</sup>

Pour sa structure, la réponse est passée par un mix complémentaire entre le salariat et le bénévolat, chacun étant insuffisant pour porter tout seul le projet associatif.

---

<sup>26</sup> TCHERNONOG Viviane, Le paysage associatif français, Dalloz, e-book, vol. 3, Juris édition, 2019, p 102 tableau 71

<sup>27</sup> <https://www.valdemarne.fr/newsletters/projaide/retour-sur-la-e-matinale-associations-et-cooperatives-quel-statut-juridique-adopter>

## **Le besoin de formation des bénévoles comme moyen de professionnalisation**

Le représentant de l'URSCOP affirme que la transformation des associations en SCIC n'est pas l'unique moyen de professionnaliser les associations, puisque les formations sont également un choix possible.

Cette problématique est davantage présente dans les associations employeuses, comme le montre l'enquête CRA-CSA du Centre de recherche sur les associations : « Quant aux dépenses de formation en direction des bénévoles, 15,4 % des associations interrogées disent en réaliser – une association sans salarié sur sept et un peu moins d'une association employeuse sur quatre (23,4 %). « ... » La dépense moyenne de formation des bénévoles est, quant à elle, de plus de 1 250 euros et elle est 3,5 fois plus forte dans les associations employeuses que dans celles qui n'ont pas de salarié. » Celle-ci étant en moyenne de 3214 € pour les associations employeuses, comparée à 908 € pour les non-employeuses.<sup>28</sup>

Il est à noter que les chiffres ne sont même pas exhaustifs, puisque les associations déclarant réaliser ces dépenses n'en précisent pas le montant.

Bénédicte Halba résume les raisons du besoin de formation des bénévoles en quatre moyens :

- « Un moyen de développement : économique, social, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail. La formation permet d'améliorer la qualité et la quantité de travail, d'augmenter le moral et la motivation, de réduire les coûts de production. Elle est un moyen de progression personnelle en accédant à des postes plus importants ;
- Un moyen de croissance : la compétence de la main-d'œuvre est devenue une dimension décisive dans un environnement concurrentiel pour qu'une organisation conserve des avantages sur ses concurrentes ;
- Un moyen d'adaptation : la formation est souvent privilégiée au recrutement et à la sélection de nouveaux arrivants ; la qualité totale (service, information, climat de travail, gestion, communication...) est alors privilégiée ;

---

<sup>28</sup> TCHERNONOG Vivianne. « Financement public et privé des associations ». Le paysage associatif français, Dalloz, e-book, vol. 3, Juris édition, 2019, Tableau 70 p 101

- Un moyen d'efficacité collective : la formation fait partie intégrante de la vie active au même titre que l'enseignement de base, la vie professionnelle, les orientations politiques plus générales (cadre légal et européen en matière de formation). »<sup>29</sup>

Or, Valérie Boussard décrit une manière de « professionnaliser » une structure associative par une catégorie dite « gestionnaire » comme étant « une volonté de contrôler depuis l'extérieur l'organisation du travail par le biais d'instruments de maîtrise, de performance et de rationalité. »<sup>30</sup>

Pour Maud Simonet, « cela implique une division optimale du travail et la mise en adéquation des compétences des travailleurs avec les exigences du marché. Appliquée au monde associatif, cette professionnalisation se caractérise par un rapprochement marqué entre l'activité non rémunérée et le travail salarial, ce rapprochement pouvant être perçu comme une forme d'injonction à la mise au travail des bénévoles ». <sup>31</sup>

Ainsi, les outils utilisés sont les suivants : « formations, guide de bonnes pratiques, standardisation, mesures et indicateurs de performance qui sont utilisés par les dirigeants associatifs pour obtenir du travail "sérieux", "efficace", "de qualité", en bref digne de celui qu'auraient effectué des professionnels » <sup>32</sup>

Pascal Ughetto et Marie-Christine Combes constatent que ce phénomène est lié à un besoin d'être productif sur un marché où se trouvent des entreprises, nécessitant « l'importation de méthodes se voulant professionnelles par opposition à un amateurisme associé aux bénévoles, soit l'embauche de spécialistes ou de professionnels dûment formés aux techniques utiles dans les "fonctions" de l'entreprise comme le marketing, la communication, les ressources humaines » <sup>33</sup>

Considérés de plus en plus comme une ressource humaine professionnelle, les bénévoles disposent parfois de droits et de devoirs égaux à ceux des salariés. Dérive symptomatique d'une

---

<sup>29</sup> HALBA Bénédicte. « Chapitre 5. Former les bénévoles », Gestion du bénévolat et du volontariat. Développer son projet et les ressources humaines bénévoles, sous la direction de HALBA Bénédicte. De BOECK Supérieur, 2006, pp. 99-123.

<sup>30</sup> Denis BERNARDEAU. « Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels » <https://journals.openedition.org/sociologies/6758>

<sup>31</sup> idem

<sup>32</sup> Denis BERNARDEAU. « Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels » <https://journals.openedition.org/sociologies/6758>

<sup>33</sup> idem

société du travail gratuit, nous pouvons nous interroger sur les raisons qui poussent des organisations - qui pour certaines sont censées résoudre des problèmes sociétaux - à se reposer un peu trop sur la bonne volonté des individus.

## **II.L'environnement externe des associations est-il toxique ?**

Nous venons de le voir dans la partie précédente, les ressources humaines bénévoles et salariés subissent directement ou indirectement des dérives de management semblables au secteur privé. Nous allons ici en explorer les raisons.

### **II.1 La dépendance des associations aux pouvoirs publics et à l'Etat**

Pour Thérèse Collinet, les difficultés de la place des salariés sont les conséquences d'un autre phénomène : « En y réfléchissant, pour moi, la question principale du mouvement associatif, c'est d'abord sa fragilité économique. La question des salariés vient en second... Car c'est cette fragilité économique qui menace en premier lieu les salariés et les expose à des contrats précaires et mal payés. Mon parcours professionnel est jalonné de crises d'abord financières qui se sont traduites ensuite par des fermetures d'associations, des stratégies de survie, des restructurations déstabilisantes et éprouvantes, des licenciements ou des non-renouvellements de contrats, etc. ».

Nous allons voir dans cette partie d'où vient cette fragilité économique.

## **La baisse des aides de l'Etat aux associations**

Les subventions sont actuellement définies par l'article 59 de la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, qui modifie le chapitre III du titre Ier de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.<sup>34</sup>

La loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 décrit les subventions dans l'article 9.1 : « Constituent des subventions, au sens de la présente loi, les contributions facultatives de toute nature, valorisées dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités administratives et les organismes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire. Ces actions, projets ou activités sont initiés, définis et mis en œuvre par les organismes de droit privé bénéficiaires. »<sup>35</sup>

On constate ainsi que la subvention prend en compte à la fois les subventions d'investissement et les subventions de fonctionnement. Pourtant, depuis une vingtaine d'années, les financements directs de l'Etat, particulièrement ceux destinés au fonctionnement, diminuent largement.

Les subventions publiques, qui représentaient 34 % des ressources associatives en 2005, n'en représentent plus que 25 % en 2014 et 20% en 2017<sup>36</sup>. Leur volume total est passé de 25 milliards d'euros en 2005 à 21 milliards d'euros en 2011, puis à 10.8 milliards d'euros en 2017.

La loi d'orientation des lois de finance (LOLF) datant de 2001 est le commencement d'une logique entrepreneuriale visant à effectuer des changements structurels avec comme but la réforme de l'État et la baisse des dépenses publiques. Cette transformation s'est poursuivie de 2007 à 2012 avec la révision générale des politiques publiques (RGPP), puis, par la suite, avec la modernisation de l'action publique (MAP).

---

<sup>34</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article\\_jo/JORFARTI000029313567](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000029313567)

<sup>35</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000029318586](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000029318586)

<sup>36</sup> TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel. « Le paysage associatif français ». Paris : Dalloz et Juris Editions, 2019, p. 287 Tableau 211

Ainsi, le milieu associatif subit les conséquences des coupes budgétaires de l'Etat de plusieurs manières avec la baisse des subventions directes de l'Etat, mais aussi de celles des collectivités locales. En effet, ces dernières, qui versent plus de la moitié des subventions aux associations et qui sont censées réduire la baisse des subventions, ont subi une baisse de 11,5 milliards d'euros entre 2014 et 2017<sup>37</sup>. Bien que, depuis 2018, il y ait eu au niveau national le gel des dotations globales de fonctionnement (DGF), « chaque année depuis l'arrêt des baisses de dotation, près de la moitié des communes en 2018 et plus de la moitié d'entre elles depuis 2019 voient leur montant de DGF diminuer par rapport à l'année précédente en raison des règles de calcul propres à chaque composante de la DGF, de l'évolution de leur situation au regard des critères pris en compte et, surtout, du fait des mécanismes d'écrêtement à l'œuvre au sein de l'enveloppe de DGF. »<sup>38</sup>

Si, lorsque l'on observe le monde associatif dans son ensemble, les collectivités locales semblent compenser le retrait financier de l'État, ces compensations n'ont pu toutefois se faire que dans certaines proportions et de nombreuses associations n'ont pas su s'adapter à la perte du partenariat qu'elles avaient construit avec l'État.

Les collectivités locales ont adapté leurs comportements ces dernières années et privilégient désormais la commande publique, notamment le recours à des procédures d'appels d'offres. Cette modification de l'environnement n'est pas sans conséquence pour les petites et moyennes associations, qui accèdent bien plus difficilement à la commande publique et qui ne sont pas en mesure de concurrencer les grandes associations.

En analysant le « jaune budgétaire – Effort financier de l'État en faveur des associations » qui récapitule chaque année les subventions versées par l'Etat à des structures ayant le statut d'association, on observe que les financements directs de l'État se sont progressivement concentrés depuis 15 ans sur un nombre très limité d'associations.

L'extrait de l'exercice 2020 (**Annexe 1**) montre la répartition des subventions datant de 2018.

On constate ici une forte inégalité entre les associations : 9.2% des versements effectués sont supérieurs à 100 000 € et correspondent à 87.4 % du montant total des subventions, soit 6,335

---

<sup>37</sup> <https://www.vie-publique.fr/en-bref/20297-finances-locales-stabilisation-dotations-etat-collectivites-locales>

<sup>38</sup> <https://www.amf.asso.fr/documents-evolutions-individuelles-la-dgf-communes-entre-2017-2021-elements-chiffres/40770> Note : les éléments chiffrés précis sont réservés aux élus et Associations départementales.

milliards d'euros. À l'inverse, 90.8% des versements effectués correspondent à 12.6 % du montant total des subventions, soit 907 millions d'euros.

Seules les grandes associations qui disposent d'équipes ayant des savoir-faire peuvent aisément se positionner dans la course aux marchés, tandis que les petites et moyennes associations qui emploient moins de 50 salariés n'ont pas la ressource humaine suffisante pour s'engager dans de tels dossiers, très techniques et chronophages. Ainsi, il n'est pas étonnant de découvrir que les grandes associations drainent la majeure partie des financements.<sup>39</sup>

### **Le remplacement des subventions par des appels d'offres : un marché de la solidarité**

La LOLF de 2001, puis la RGPP, devenue la MAP, que nous venons d'évoquer, n'ont pas eu seulement pour conséquence la suppression d'une grande partie des subventions publiques, mais également l'organisation différente de la distribution des dites subventions, selon un système appelé new public management que François Bloch-Lainé, ancien président de l'UNIOPSS, définit ainsi : « Le nouveau management public (NMP) transpose les enjeux de gestion et les valeurs de l'entreprise – rapidité, flexibilité, rentabilité – dans les administrations.

Celles-ci les transposent à leur tour dans leurs relations aux associations ; d'où une prolifération de procédures, d'indicateurs, de tableaux de performance, d'objectifs chiffrés d'activités... au risque de l'étouffement. »<sup>40</sup>

La conséquence en est, selon Vivianne Tchernonog, « la concurrence à laquelle les associations sont confrontées du fait de l'encadrement de leurs activités par de nouvelles normes législatives et réglementaires »<sup>41</sup>

Ainsi, Nicole Hirsh, ancienne responsable des programmes de lutte contre l'exclusion et d'insertion à la Direction générale des affaires sociales (DGAS), explique : « Auparavant, nous avions l'habitude de travailler en co-production avec les acteurs associatifs du monde social et de l'insertion « ... » Ensemble, nous élaborions les politiques publiques. De partenaires, les associations sont devenues aujourd'hui de plus en plus prestataires. »<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Pascale-Dominique RUSSO - Souffrance en milieu engagé – P97

<sup>40</sup> Pascale-Dominique RUSSO - Souffrance en milieu engagé – P91

<sup>41</sup> TCHERNONOG Viviane. « Le paysage associatif français » 2016  
[https://jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/STAT\\_INFO\\_16-01\\_pour\\_internet.pdf](https://jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/STAT_INFO_16-01_pour_internet.pdf)

<sup>42</sup> Pascale-Dominique RUSSO - Souffrance en milieu engagé – P94

Ce faisant, en tant que non pas partenaire, mais structure sur un marché, et en contexte de crise et de réduction de coûts, les acteurs sont obligés de diminuer leurs prix afin de remporter un marché et ce, au détriment de la masse salariale ou de l'action sociale de la structure.

En témoigne Matthieu Hely, sociologue du travail dans l'économie sociale et solidaire : « Je suis tombé sur un appel d'offres de l'agence régionale de santé Rhône-Alpes dont le cahier des charges stipulait que “pour être compétitive, l'association pourra bien sûr préférer appliquer un accord d'entreprise plutôt qu'une convention collective de branche”. » Rappelons que, depuis la réforme du droit du travail de 2018, les accords d'entreprise prévalent même s'ils sont moins avantageux pour les salariés que les accords de branche ou la loi. »<sup>43</sup>

Les grandes associations, bien que non exclues de ce marché de la solidarité, doivent entrer dans le moule de la compétitivité. Annabelle Viry d'Emmaüs Solidarité témoigne : « Si nous n'y allons pas, d'autres iront à notre place. La concurrence est pesante : par exemple, dans nos centres d'hébergement, nos coûts s'élèvent à 42 euros par journée, or aujourd'hui d'autres structures associatives proposent un prix à 35 euros. Certains disent que, d'ici 2022, il nous faudrait arriver à 32 euros. »<sup>44</sup>

Il est donc nécessaire de faire plus, avec moins de moyens et moins de salariés. Anabelle Viry poursuit : « Nous sommes en sous-effectif structurel. Dans les centres d'hébergement d'urgence et les centres d'hébergement et de réinsertion sociale, qui accueillent aujourd'hui jusqu'à 460 personnes par jour, un chiffre est inédit : le ratio entre travailleurs sociaux et personnes hébergées s'élevait en 2014 à 1 pour 25, actuellement le chiffre est passé à 1 pour 40. Et pour les ASE (relevant de l'aide sociale à l'enfance), il va même jusqu'à 1 pour 65 dans les sites les plus récents ouverts en avril 2019. »<sup>45</sup>

Ces dramatiques conséquences sont directement liées à la privatisation des services de l'Etat, assurés par les associations. Encore à son actif, l'Etat cherche à tout prix à baisser les coûts de fonctionnement de ces organismes, tout en provoquant une baisse d'impôts pour les patrimoines des plus riches.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Pascale-Dominique RUSSO - Souffrance en milieu engagé – P95

<sup>44</sup> Pascale-Dominique RUSSO - Souffrance en milieu engagé – P115

<sup>45</sup> Pascale-Dominique RUSSO - Souffrance en milieu engagé – P117

<sup>46</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4504961#titre-bloc-14>

## **La baisse et la fin des contrats aidés**

Fortement utilisés à la fin des années 1990, les contrats aidés sont des contrats subventionnés, pris en charge financièrement à 75% par l'État, créés spécialement pour insérer les personnes éloignées de l'emploi. En 2016, ces types de contrat étaient utilisés à 25% par le secteur marchand et le reste était utilisé dans les associations, qui pouvaient ainsi embaucher et former à coûts réduits des salariés.

Si ces contrats ont connu des transformations au cours des années, notamment avec le plan de cohésion sociale de 2005 qui a créé de nouveaux types de contrats aidés, il n'en existait plus qu'un seul type en 2010 : le contrat unique d'insertion (CUI) ; de plus, son nombre a fortement diminué ces dernières années.

Le nombre de personnes en contrat d'insertion est passé de 434 700 en 2015 à 402 500 en 2016, puis à 310 000 personnes en 2017<sup>47</sup>. Cette baisse a touché davantage le secteur marchand que les associations et les collectivités, mais inaugure tout de même la fin de ce contrat.

Le 16 janvier 2018 marque la fin des contrats aidés et Muriel Pernicaud, ministre du Travail sous le gouvernement d'Edouard Philippe, annonce leur remplacement par un nouveau type de contrat de travail : le parcours emploi compétence (PEC)

Au même moment, Jean-Marc Borello, le président du groupe SOS, remet à la ministre, à sa demande, un rapport sur cette réforme, avec des recommandations allant dans le sens du gouvernement : « une baisse des contrats aidés, pour un meilleur taux d'insertion ».

Cette réforme, dernier coup de grâce dans la stratégie de suppression de ces contrats, a causé de nombreux changements, à commencer par le nombre de contrats aidés, qui est réduit à 200 000 en 2018. En 2019, les critères choisis par le gouvernement étaient devenus si excluants que, parmi les 200 000 contrats prévus, seuls 130 000 d'entre eux ont pu être mis en place par les structures associatives.<sup>48</sup>

La prise en charge de l'État est également passée de 75% du coût salarial à une fourchette entre 30 et 60%, rendant ce type de contrat beaucoup moins intéressant voire inaccessible pour les petites associations. Les grandes associations, dans une logique de réduction des coûts, font également moins appel à ce type de contrat.

---

<sup>47</sup> <https://www.latribune.fr/economie/france/baisse-des-contrats-aides-cinq-points-pour-comprendre-la-problematique-748775.html>

<sup>48</sup> Pascale-Dominique RUSSO - Souffrance en milieu engagé – P92

A ce sujet, la circulaire n° DGEFP/MIP/METH/MPP/2020/32 du 28 février 2020 relative au Fonds d'inclusion dans l'emploi en faveur des personnes les plus éloignées du marché du travail indique que : « Les associations intermédiaires accueillant plus de 40% de l'effectif des salariés en insertion, elles constituent un outil majeur de l'inclusion dans l'emploi et leur développement doit être particulièrement encouragé et soutenu. »<sup>49</sup>

Cette réforme a alors reçu de nombreuses critiques au sein de l'Assemblée nationale, mais également des acteurs associatifs et de certains économistes.

Ainsi, Bruno Decoudre, économiste à l'Observatoire français des conjonctures économiques, a publié une évaluation négative des conséquences de cette transformation sur l'emploi : « Les politiques de l'emploi via les contrats aidés et autres dispositifs d'emplois aidés contribueraient négativement à l'évolution de l'emploi total pour une perte de 98 000 emplois sur la période 2017-2019 »<sup>50</sup>

De plus, « comme le révèle le rapport du groupe d'experts de Recherches & Solidarités, le nombre d'associations qui emploient des salariés a diminué en 2018 de 2,6 %, ce qui signifie que 4 300 employeurs associatifs ont disparu. L'aide à domicile, la culture et le sport sont particulièrement affectés. »<sup>51</sup>

La pérennité des structures associatives est constamment remise en question dans un contexte à la fois de crise économique et sociale : l'augmentation généralisée des besoins auxquels répondent les associations nécessitant davantage de moyens, également le manque de confiance dans le secteur associatif par un gouvernement qui cherche à remplacer le travail effectué par ce secteur par des missions à impact social.

---

<sup>49</sup> CIRCULAIRE N° DGEFP/MIP/METH/MPP/2020/32 du 28 février 2020 relative au Fonds d'inclusion dans l'emploi en faveur des personnes les plus éloignées du marché du travail p14  
<https://www.cheops-ops.org/assets/files/cheops/national/actualites/texte%20de%20loi/circulaire-fie-2020-opt.pdf>

<sup>50</sup> Bruno DECOUDRE – OFCE- Fin de partie pour les contrats aidés- 12/12/2017  
<https://www.ofce.sciences-po.fr/blog/9821-2/>

<sup>51</sup> Pascale-Dominique RUSSO - Souffrance en milieu engagé – P93

## Une dérive autoritaire

Plus connue sous le nom de loi contre le séparatisme, la loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République (1)<sup>52</sup>, chapitre 2, Dispositions relatives aux associations, fondations et fonds de dotation article 12, modifie la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 - art. 10-1 (V), relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.<sup>53</sup>

Celle-ci précise : « Toute association ou fondation qui sollicite l'octroi d'une subvention au sens de l'article 9-1 auprès d'une autorité administrative ou d'un organisme chargé de la gestion d'un service public industriel et commercial s'engage, par la souscription d'un contrat d'engagement républicain. « ... » Lorsque l'objet que poursuit l'association ou la fondation sollicitant l'octroi d'une subvention, son activité ou les modalités selon lesquelles cette activité est conduite sont illicites ou incompatibles avec le contrat d'engagement républicain souscrit, l'autorité ou l'organisme sollicité refuse la subvention demandée. »

Nous sommes en droit de nous interroger : que signifie « le contrat d'engagement républicain » qui permettrait de refuser et d'exclure des associations qui demandent à recevoir des subventions ?

Celui-ci est décrit en partie dans l'article 1<sup>er</sup> de la loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République (1)<sup>54</sup>, chapitre 2 Dispositions relatives aux associations, fondations et fonds de dotation. Il est noté que les organismes privés exécutant un service public doivent « veiller au respect des principes de laïcité et de neutralité du service public » et veiller « à ce que ses salariés ou les personnes sur lesquelles il exerce une autorité hiérarchique ou un pouvoir de direction, lorsqu'ils participent à l'exécution du service public, s'abstiennent notamment de manifester leurs opinions politiques ou religieuses, traitent de façon égale toutes les personnes et respectent leur liberté de conscience et leur dignité. »

Le principe de laïcité existait déjà dans la loi originelle : s'agirait-il alors d'une manœuvre politique pour pouvoir communiquer sur une action prise ?

Ce texte est potentiellement vecteur d'un grand nombre de dérives. Puisqu'il est probable que ne soient pas ciblées les associations comme le Secours Catholique, ne respectant pourtant pas

---

<sup>52</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000043968707/2021-08-26/>

<sup>53</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article\\_jo/JORFARTI000043964817](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000043964817)

<sup>54</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000043968707/2021-08-26/>

le principe de laïcité, il est en revanche plus que certain que pourront être ciblées par cet ensemble de lois les associations comme le Secours Islamique, parfois considérées comme « communautaires » ou « islamo-gauchistes ».<sup>55</sup>

L'exemple suivant peut être donné : celui d'une bénévole exclue des Restos du Cœur de Toulouse en 2018 à cause de son voile, car ne respectant pas la charte d'engagement des bénévoles de l'association qui stipulait une « exigence de neutralité politique, syndicale ou religieuse ».

L'exemple de l'UNEF est également intéressant : l'UNEF, par sa pratique de réunions non mixtes, est directement visée par l'amendement 98 qui stipule « permettre la dissolution d'associations qui interdisent à des personnes de participer à une réunion en raison de leur couleur, leur origine ou leur appartenance ou non-appartenance à une ethnie ou une religion »<sup>56</sup>

Ainsi, la loi ne va-t-elle pas privilégier des associations qui revendiquent explicitement une neutralité religieuse au détriment de celles qui agissent au nom de valeurs et de religions mais qui sont au service de tous les citoyens et usagers ? Pour Nicolas Cadène, rapporteur général de l'Observatoire de la laïcité, ce n'est pas le cas. Il estimait déjà en 2019 pendant le débat sur l'évolution de la loi de 1905 : « En réalité, on parle essentiellement du voile et d'islam plus que de laïcité. Emmanuel Macron a parlé de mesures sur le communautarisme et le radicalisme, pas sur la laïcité. »<sup>57</sup>

Cet ensemble de lois est porteur de nombreuses dérives et, dans le contexte de baisse de subventions précédemment évoqué, met en avant la nécessité d'être financièrement et matériellement indépendant des subventions de l'Etat, afin de ne pas mettre en péril l'équilibre financier de l'association, si l'on a pour objectif de conserver des valeurs potentiellement remises en question par l'Etat.

S'il s'agit de l'exemple le plus récent, ce n'est pourtant pas le premier : Jean-Claude Mas, le secrétaire général de la CIMADE, témoigne de l'entrée en conflit de la structure avec l'Etat, par la publication de rapports annuels et du résultat obtenu :

---

<sup>55</sup> Note : Ici, je ne dénonce absolument pas le Secours Catholique, qui effectue un travail admirable, mais l'inégalité de traitement avec d'autres associations effectuant le même travail. Je n'émet pas de jugement envers la nécessité ou non de la laïcité.

<sup>56</sup> [http://www.senat.fr/espace\\_presse/actualites/202101/principes\\_de\\_la\\_republique.html](http://www.senat.fr/espace_presse/actualites/202101/principes_de_la_republique.html)

<sup>57</sup> <http://www.regards.fr/la-midinale/article/nicolas-cadene-il-n-y-aucune-raison-de-modifier-la-loi-sur-la-laicite-de-1905>

« Nous insistons à chaque fois sur le sort des personnes retenues, en ne passant sous silence aucune critique qui pourrait être considérée, pour le pouvoir en place, comme gênante. À ce point gênante que la situation décrite comme situation de monopole a été cassée, en passant d'une logique de conventionnement à une logique de marché public, avec appel d'offres et mise en concurrence d'associations qui se plaçaient sur ce nouveau marché d'assistance juridique. Nous avons été évincés de la moitié des centres de rétention en France. Tout cela démontre que l'on a pu être dans cette logique de conventionnement et de subventionnement publics, tout en maintenant un rapport de force dans lequel nous ne céditions pas sur nos principes. Nous avons assumé ces principes – en portant des analyses et des revendications dans le débat public, via les médias notamment, et à la connaissance de l'opinion publique – qui nous ont par la suite coûté cher. »<sup>58</sup>

Il s'agit au final d'une attaque contre l'associationnisme et qui jette le discrédit sur cent vingt années d'histoires associatives avec un retour au droit digne du début de la III<sup>ème</sup> République : l'amendement 98, interdisant les associations mettant en place des espaces non mixtes, est comparable à la loi Le Chapelier qui avait notamment pour but d'interdire les ouvriers de se rassembler.

Cette position de dépendance n'est pas uniquement envers l'Etat, mais tout type de structure (entreprises, voire associations) mettant à disposition une ressource dont la structure associative ne peut se passer. Par exemple, le Secours Populaire est présent chaque Noël dans de nombreux magasins Fnac, afin de récolter des dons grâce à des bénévoles faisant des paquets cadeaux pour le public. Or, l'un des directeurs d'un grand magasin à Paris a souvent utilisé comme moyen de chantage envers des bénévoles et salariés de l'association la possibilité de remplacer le Secours Populaire par une autre association<sup>59</sup>, celles-ci étant nombreuses à vouloir prendre cette place. Il s'agit d'un exemple d'abus de position dominante partenarial. L'accès limité aux différentes ressources rend difficile pour les associations de conserver l'ensemble de leurs valeurs.

Le remplacement des subventions par les appels à projet, la baisse des dites subventions réparties de manière inégalitaire, la diminution des ressources humaines en réinsertion et les

---

<sup>58</sup> « La rationalité économique et financière de l'État écrase tout intérêt pour le fait associatif ». Entretien avec Jean-Claude MAS, secrétaire général de la CIMADE », *Mouvements*, vol. 81, no. 1, 2015, pp. 11-25.

<sup>59</sup> Situation vécue en 2019 et 2018

lois autoritaristes de l'Etat dressent un tableau bien sombre pour les associations. Mais pour quelles conséquences ?

## **II.2 Conséquences de la baisse des subventions et des dons**

Nous venons de constater la baisse des subventions des associations ces deux dernières décennies. Or, nous n'avons pas indiqué l'impact sur le financement des associations d'un tel problème.

### **Les ressources budgétaires des associations en évolution**

L'enquête du paysage associatif français (2018) montre l'évolution des ressources budgétaires de l'ensemble des associations entre 2005 et 2017. Les résultats indiquent une corrélation claire : si les subventions publiques, qui ont baissé, comme nous venons de le voir, sont passées de 34% en 2005 à 25 % en 2011 et à 20 % en 2017, cela s'est fait au profit des ressources d'activités qui, sur la même période, sont passées respectivement de 49% à 61 %, puis à 66%.<sup>60</sup> Nous reviendrons par la suite sur les ressources issues de recettes d'activité.

Les ressources budgétaires de 2017 sur les ressources des associations uniquement employeuses sont légèrement différentes : elles sont divisées entre les subventions publiques (21%), les recettes d'activité (68%), les dons et mécénat (4%) et les cotisations (7%).<sup>61</sup>

L'accès limité aux subventions de fonctionnement par une logique de prestataire est la conséquence directe de ce changement.

### **La baisse des dons de 2018**

Début 2018, l'impôt sur la fortune (ISF) s'est transformé en impôt sur la fortune immobilière (IFI). Les personnes payant l'ISF étaient une majorité à défiscaliser jusqu'à 75% de la somme versée aux associations.

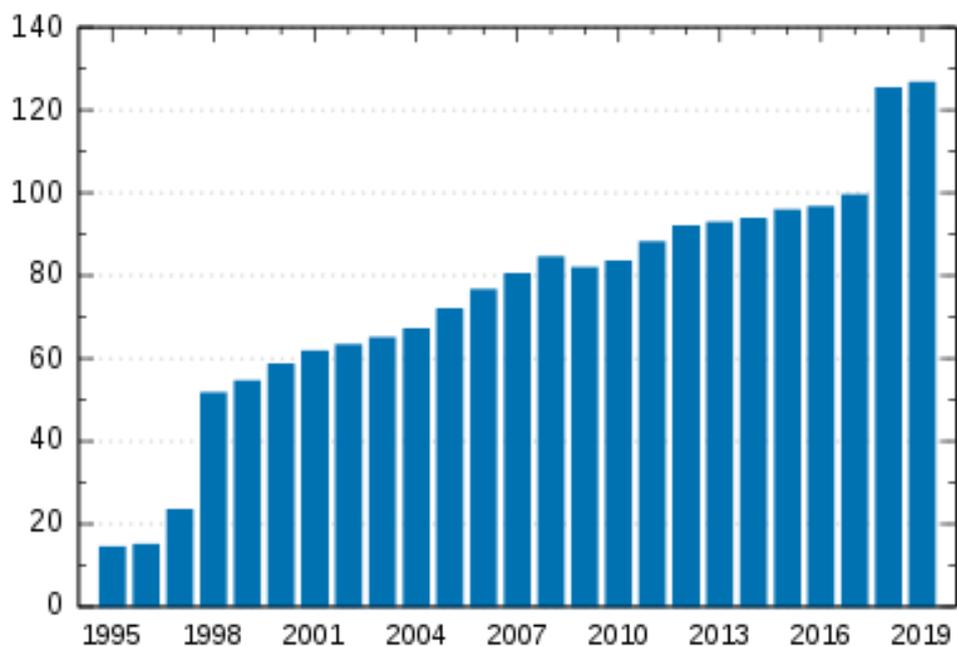
---

<sup>60</sup> TCHERNONOG, Vivianne. « Financement public et privé des associations ». Le paysage associatif français, Dalloz, e-book, vol. 3, Juris édition, 2019, p. 274

<sup>61</sup> TCHERNONOG, Vivianne. « Financement public et privé des associations ». Le paysage associatif français, Dalloz, e-book, vol. 3, Juris édition, 2019, p. 273

L'IFI fonctionne différemment que l'ISF, puisque ce n'est plus le patrimoine qui est imposé, mais les valeurs immobilières, réduisant de 350 000 à 150 000 les personnes assujetties à cet impôt. Cette réduction n'est pas sans conséquence, puisque cela a provoqué une baisse de ces donateurs et, selon une enquête de France générosités, « sur un panel de 31 fondations, l'enquête mettait en avant que les montants des dons reçus dans le cadre des dons IFI 2018 avaient baissé de 54 % par rapport aux dons ISF de 2017 (une perte estimée de 130 à 150 millions d'euros). »<sup>62</sup>

L'autre raison de la baisse des dons cette année est l'augmentation de la Contribution Sociale Généralisée (CSG), une taxe finançant la protection sociale. Depuis sa création, elle est en constante augmentation.



63

*Recettes annuelles de la CSG depuis 1995 (en milliards d'euros)*

Comme on peut l'observer, l'année 2018 marque le début d'une augmentation significative de la CSG. Cette augmentation a pour but de remplacer la cotisation salariale d'assurance maladie et celle d'assurance chômage.

<sup>62</sup> Baromètre ISF/IFI 2018 de France générosités, paru en juillet 2018

[https://www.francegenerosites.org/baisse\\_de\\_la\\_generosite\\_en2018/](https://www.francegenerosites.org/baisse_de_la_generosite_en2018/)

<sup>63</sup> Wikipédia - Recettes annuelles de la CSG depuis 1995 (en milliards d'euros)

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Contribution\\_sociale\\_g%C3%A9n%C3%A9ralis%C3%A9e](https://fr.wikipedia.org/wiki/Contribution_sociale_g%C3%A9n%C3%A9ralis%C3%A9e)

Or, « dans un discours prononcé le 10 décembre 2018 en réponse au mouvement des gilets jaunes, Emmanuel Macron a annoncé que la hausse de la CSG serait annulée en 2019 pour tous les retraités touchant moins de 2000 euros par mois. Pour eux, le taux de la CSG est donc repassé de 8,3% à 6,6% en 2019. Une mesure actée par la loi Gilets jaunes du 24 décembre 2018. »<sup>64</sup>

Malheureusement, cela prend du temps : « L'annulation de la hausse de la CSG n'est pas devenue effective le 1er janvier 2019 : il a fallu attendre le milieu d'année pour qu'intervienne la baisse de la CSG sur les pensions versées. Ce décalage dans le temps s'explique par l'envoi de la déclaration de revenus en mai-juin, ce qui permettait à l'administration fiscale de savoir si les contribuables remplissaient ou non les conditions de revenus applicables. Quant à la CSG versée en trop lors des premiers mois de l'année, elle n'a été remboursée aux contribuables qu'au cours de l'été. »<sup>65</sup>

Or, les retraités sont l'une des catégories de la population faisant le plus de dons aux associations : en 2016, selon France générosités, 23% des dons ont été faits par des personnes âgées de 65 ans et plus<sup>66</sup>. Selon ce même organisme en 2018 : « 18% des donateurs retraités déclaraient avoir d'ores et déjà réduit leur générosité du fait de la hausse de la CSG et 20% des donateurs retraités confiaient avoir l'intention de réduire leur don. »<sup>67</sup>.

Si, au final, on constate une augmentation des dons entre 2019 et 2020 de 13,7 % par rapport à 2019<sup>68</sup> et que les ressources des associations ne dépendent de manière générale pas des dons, on est tout de même en droit de s'interroger et de s'inquiéter sur les conséquences des actions de l'Etat sur la trésorerie des associations ainsi que de la concurrence des associations autour des dons qui en découle.

## **Les ressources issues de recettes d'activité**

Elles sont composées à la fois de la participation des usagers et des commandes publiques et représentent 67,7% des ressources budgétaires des associations employeuses, correspondant à

---

<sup>64</sup> <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/61901-macron-et-csg-la-hausse-de-la-csg>

<sup>65</sup> idem

<sup>66</sup> <https://www.francegenerosites.org/wp-content/uploads/2016/10/FICHE-TECHNIQUE-BAROMETRE-FG.pdf>

<sup>67</sup> [https://www.francegenerosites.org/baisse\\_de\\_la\\_generosite\\_en2018/](https://www.francegenerosites.org/baisse_de_la_generosite_en2018/)

<sup>68</sup> France Générosités, Baromètre de la générosité 2020. <https://www.francegenerosites.org/chiffres-cles/>

74,643 milliards d'euros en 2017.<sup>69</sup> Pourtant, la fréquence d'accès à cette ressource n'est que de 60 % des associations employeuses<sup>70</sup>, ce qui laisse penser qu'il existe un déséquilibre important sur les conditions d'accès à cette ressource.

En effet, celle-ci est en majorité détenue par le secteur de l'humanitaire, social santé (82% de ces ressources, soit 45,81 milliards d'euros) et le secteur de l'éducation, formation, insertion (64% de ces ressources, soit 8,96 milliards d'euros).<sup>71</sup>

Concernant l'augmentation de cette ressource, Vivianne Tchernonog écrit : « Cette remarquable augmentation de leur importance relative dans les budgets illustre le fait que la marge de manœuvre des associations est limitée dès lors que les financements publics sont contenus : les difficultés budgétaires qu'elles peuvent rencontrer ne trouvent alors de solution qu'à travers l'augmentation de leurs ventes à destination de leurs usagers. »<sup>72</sup>

Cette marchandisation contraint les associations à augmenter leurs ressources d'activités, que cela soit par la vente de biens et de services au grand public mais également aux bénéficiaires adhérents, quitte à les priver de ces services<sup>73</sup> : on pousse les associations à se fiscaliser.

## **L'analyse de la règle des 4 P : un prérequis à la vente de biens et de services**

En effet, lorsqu'une association vend des biens et des services sur le marché, elle est susceptible de payer des impôts commerciaux dès lors qu'elle concurrence le secteur marchand par l'analyse de la règle des 4 P : l'administration fiscale analyse dans l'ordre l'activité de l'association selon 4 critères : si elle ne répond pas au premier critère, on analyse le critère suivant.

Le produit : l'association cherche-t-elle à proposer des biens et des services, peu ou pas pris en compte par le marché, comme les missions d'intérêt général ?

---

<sup>69</sup> TCHERNONOG Vivianne. « Financement public et privé des associations ». Le paysage associatif français, Dalloz, e-book, vol. 3, Juris édition, 2019, p. 272

<sup>70</sup> TCHERNONOG Vivianne. « Financement public et privé des associations ». Le paysage associatif français, Dalloz, e-book, vol. 3, Juris édition, 2019, p. 272

<sup>71</sup> TCHERNONOG Vivianne. « Financement public et privé des associations ». Le paysage associatif français, Dalloz, e-book, vol. 3, Juris édition, 2019, p. 276

<sup>72</sup> TCHERNONOG Vivianne. « Financement public et privé des associations ». Le paysage associatif français, Dalloz, e-book, vol. 3, Juris édition, 2019, p. 274

<sup>73</sup> Note : A l'instar de la Fédération du Secours Populaire Français, qui, dans le secteur « Vacances », limite, par contrainte financière, le nombre de personnes étrangères en situation irrégulière disposant de l'aide médicale d'Etat (AME), mais pas de la caisse d'allocations familiales (dispositif VACAF)

Le public : l'association doit s'adresser en priorité à un public spécifique, qui, pour des raisons économiques, n'a pas l'opportunité d'acheter les biens et les services en question.

Le prix : reliés directement au critère du public, les prix pratiqués par l'association doivent être inférieurs à ceux du secteur privé. S'ils sont supérieurs, il est fort probable que l'association exerce une activité lucrative.

La publicité : si les associations peuvent avoir recours à des méthodes commerciales pour faire appel à la générosité du public, leur utilisation est un indice de lucrativité s'il s'apparente à de la publicité commerciale.

Dans le cas où l'association ne remplit aucun des critères des 4 P, elle doit appliquer la réglementation des entreprises, ce qui entraîne plusieurs conséquences :

- « Soumission des recettes aux impôts commerciaux (TVA, impôt sur les sociétés et contribution économique territoriale),
- Obligation de tenir une comptabilité complète, de réaliser des comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe) et/ou de nommer un commissaire aux comptes, dès lors que l'association dépasse certains seuils,
- Obligation de respecter la réglementation de la concurrence ainsi que les règles fiscales, d'hygiène, de sécurité, de qualité des produits, d'information et de protection du consommateur,
- Difficultés à obtenir une subvention publique (conditions très restrictives),
- Possibilité de conclure un bail commercial. »<sup>74 75</sup>

De plus, les recettes procurées par l'activité commerciale d'une association sont soumises à déclaration et à imposition :

- Dès le 1er euro, si elles représentent une part prépondérante des recettes de l'association. Celle-ci a tout intérêt à séparer comptablement ses activités commerciales et ses activités non commerciales afin de limiter les impôts commerciaux aux seules activités commerciales,

---

<sup>74</sup> Note : Il y a une corrélation intéressante : avoir un bail commercial est une obligation légale des SCIC

<sup>75</sup> [https://www.assistant-juridique.fr/activites\\_economiques\\_association.jsp](https://www.assistant-juridique.fr/activites_economiques_association.jsp)

- Ou au-delà de 72 432 € par an, si elles sont marginales dans le budget de l'association (régime de la franchise des activités lucratives accessoires). »

Or, une association employeuse qui dépend lourdement de ce type de ressources et dont les activités, considérées comme lucratives et semblables aux entreprises commerciales par l'analyse des 4 P, n'est finalement pas si éloignée d'une coopérative, a fortiori d'une SCIC.

Lucile Manoury et Agostino Burrini écrivaient en 2001 au lancement du statut : « Il y a lieu de s'interroger, cependant, sur la logique qui consisterait à ne prendre en compte, à titre d'effets externes, que les coûts évités (pollution, chômage). Le risque serait en effet de confiner la contribution des SCIC à une logique de réparation, par investissement de champs d'activité laissés en friche par le secteur capitaliste, par absorption des coûts engendrés par cette même économie capitaliste... Si ces externalités, positives par compensation et réparation, peuvent être amenées à constituer une contribution spécifique des SCIC, on doit aller au-delà pour relever la valeur ajoutée de leur action sur ce type de marché, qu'il soit concurrentiel ou non concurrentiel. » <sup>76</sup>

Puisque les associations employeuses sont donc forcées d'avoir une activité économique sur des marchés différents de ceux des entreprises sous peine de payer des impôts, elles créent ainsi inévitablement des marchés spécifiques où se concurrencent uniquement ces associations (même si l'on pourrait objecter que la question est plus complexe puisque les biens et les services fournis par les associations peuvent agir en produits de substitution des produits du marché des entreprises privées, les concurrençant ainsi indirectement).

Alors que la part d'associations employeuses est en baisse de 0.3% de 2011 à 2017<sup>77</sup>, en tant que responsable associatif, un doute peut survenir : quitte à être une structure qui, forcée par la baisse des subventions et des dons, a une activité lucrative lui permettant d'être relativement plus autonome, et ce faisant, ne respecte pas la règle des 4 P en concurrençant donc le secteur privé, la question de la transformation de ce type de structure en société coopérative d'intérêt collectif se pose. Peut-être est-ce un moyen de conjuguer démocratie et efficacité par une meilleure prise de décision par les parties prenantes ?

---

<sup>76</sup> MANOURY Lucile et Agostino BURRINI. « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale : la société coopérative d'intérêt collectif. » Revue internationale de l'économie sociale, numéro 281, juillet 2001, p. 108–134. <https://doi.org/10.7202/1024026ar>

<sup>77</sup> Institut National de la Jeunesse et de l'éducation populaire. « Les chiffres clés de la vie associative 2019 », p.6, <https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/07/Chiffres-cles-Vie-associative-2019.pdf>

---

## Deuxième partie

# La transformation des associations en SCIC est-elle une solution pour résoudre les dysfonctionnements associatifs ?

---

*« La production des idées, des représentations et de la conscience est d'abord directement et intimement mêlée à l'activité matérielle et au commerce matériel des hommes, elle est le langage de la vie réelle. »<sup>78</sup>*

---

<sup>78</sup> MARX Karl, ENGELS Friedrich, « L'idéologie Allemande » 1846

# I.Présentation générale du statut SCIC

## I.1 Définition et origine du statut

Les coopératives d'intérêt collectif existent depuis maintenant 20 ans. Nous allons voir quelles sont leurs caractéristiques, leurs origines, leur évolution et répondre à un questionnement : étant un statut d'entreprise, peut-on considérer que les SCIC appartiennent à l'économie sociale et solidaire ?

### Définition

La Société Coopérative d'Intérêt collectif (SCIC) est un statut juridique qui a pour but d'associer les différentes parties prenantes d'une organisation, les personnes physiques (bénévoles, salariés, clients) comme les personnes morales (fournisseurs, collectivités publiques).

Pour se constituer en SCIC, celle-ci doit obligatoirement avoir trois catégories différentes d'associés, dont des associés salariés, des associés bénéficiaires (par exemple des clients, des fournisseurs ou des bénévoles) et un troisième type d'associés différents (qui peut être une personne physique ou morale). La structure anime donc un multisociétariat selon le principe coopératif où une personne est égale à une voix.

Différent du statut associatif à but non lucratif, il s'agit avant tout d'un statut de société régi par le code du commerce. Ces coopératives s'incarnent sous la forme de société anonyme, de société par action simplifiée ou encore de société à responsabilité limitée.

### Régime fiscal

Malgré cette appartenance statutaire aux sociétés commerciales, la SCIC est pourtant dans la quasi non-lucrativité. La SCIC doit statutairement mettre en réserve non partageable au moins 57,5% de ses résultats et jusqu'à 100% des résultats affectés en réserve impartageable (s'ils sont positifs). Elle est soumise à l'impôt sur les sociétés, comme les autres sociétés anonymes et sociétés anonymes à responsabilité limitée, mais cette part des bénéfices versés en réserve impartageable est déductible de l'impôt sur les sociétés, encourageant ainsi une plus grande mise en réserve des bénéfices.

L'une des particularités d'une société coopérative d'intérêt collectif est la répartition de son résultat, et notamment des réserves "impartageables".<sup>79</sup>

Il s'agit de sommes reversées annuellement et détaillées dans les statuts ou décidées en assemblée générale, qui représentent au moins 57,5% des bénéfices. Ces réserves servent à réinvestir tout ou partie des résultats en fin d'exercice dans l'activité afin de pérenniser la structure.<sup>80</sup>

Il existe **deux formes** de réserves impartageables dans une SCIC :

- **La réserve légale** : comme toute coopérative, la SCIC doit affecter au minimum 15 % de ses résultats à une réserve dite légale<sup>81</sup> (article 16 alinéa 2 de la loi du 10 septembre 1947<sup>82</sup>).
- **La réserve statutaire** : une fois la réserve légale dotée, une des spécificités de la SCIC est l'obligation de verser au minimum 50 % du solde à une réserve statutaire<sup>83</sup> et 42,5% tant que la réserve légale n'est pas dotée (article 19 nonies de la loi de 1947<sup>84</sup>). Cette réserve est en quelque sorte un "fonds de développement" de la SCIC.<sup>85</sup>

Une fois ces réserves versées, les 42,5% restants (ou moins, en fonction de la répartition décidée dans les statuts) peuvent servir à rémunérer les parts sociales. Le solde, soit 42,5 % du résultat, peut être en partie affecté à la rémunération des parts sociales après déduction des éventuelles aides publiques qui doivent être affectées aux réserves impartageables.<sup>86</sup>

Conformément aux principes coopératifs, la rémunération des parts sociales est encadrée et limitée (intérêts dont le taux est au plus égal au taux moyen de rendement des obligations

---

<sup>79</sup> <https://blog.assoconnect.com/statut-scic-association>

<sup>80</sup> <https://blog.assoconnect.com/statut-scic-association>

<sup>81</sup> [https://www.les-scic.coop/system/files/inline-files/08\\_10\\_16\\_instruction\\_fiscale\\_IS\\_des\\_Scic.pdf](https://www.les-scic.coop/system/files/inline-files/08_10_16_instruction_fiscale_IS_des_Scic.pdf)

<sup>82</sup> « Sauf dispositions contraires d'une législation particulière, tant que les diverses réserves totalisées n'atteignent pas le montant du capital social, le prélèvement opéré à leur profit ne peut être inférieur aux trois vingtièmes des excédents d'exploitation. »

Lien : [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000028965427](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000028965427)

<sup>83</sup> [https://www.les-scic.coop/system/files/inline-files/08\\_10\\_16\\_instruction\\_fiscale\\_IS\\_des\\_Scic.pdf](https://www.les-scic.coop/system/files/inline-files/08_10_16_instruction_fiscale_IS_des_Scic.pdf)

<sup>84</sup> « 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. »

Lien : [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000006288909](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000006288909)

<sup>85</sup> <https://blog.assoconnect.com/statut-scic-association>

<sup>86</sup> [https://www.les-scic.coop/system/files/inline-files/08\\_10\\_16\\_instruction\\_fiscale\\_IS\\_des\\_Scic.pdf](https://www.les-scic.coop/system/files/inline-files/08_10_16_instruction_fiscale_IS_des_Scic.pdf)

privées (TMRO)). En revanche, les autres dispositifs de rémunération des membres prévus par la loi du 10 septembre 1947 précitée ne sont pas applicables aux S.C.I.C.

En effet, sont expressément exclus : la ristourne (la répartition des gains entre les associés coopérateurs) ; l'incorporation au capital des sommes prélevées sur les réserves et, en conséquence, le relèvement de la valeur des parts ou distribution de parts gratuites ; la constitution d'une part de réserve bénéficiant aux associés ayant cinq ans d'ancienneté révolus. Le montant total de l'intérêt servi aux parts sociales ne peut excéder les sommes disponibles après les dotations obligatoires de la réserve.<sup>87</sup>(**Annexe 2**)<sup>88</sup>

### **Appartenance à l'Economie Sociale et Solidaire**

L'objet spécifique de la SCIC est défini par l'article 19 quinquies de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération comme « la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale. Ces biens et services peuvent notamment être fournis dans le cadre de projets de solidarité internationale et d'aide au développement. »<sup>89</sup>

De ce fait, les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif font partie intégrantes de l'économie sociale et solidaire et, par leurs caractéristiques, sont à la croisée du statut associatif, du statut coopératif et du statut d'entreprise commerciale. (**Annexe 3**)<sup>90</sup>

L'appartenance au secteur de l'ESS et la nécessité d'avoir des relations avec des coopérateurs privés et publics confèrent à ce statut un ancrage territorial particulièrement important.

Depuis la création du statut SCIC, les associations ont la possibilité de se transformer en coopérative d'intérêt collectif par la loi n°2001-624 du 17 juillet 2001 - art. 36 JORF 18 juillet 2001<sup>91</sup>.

---

<sup>87</sup> [https://www.les-scic.coop/system/files/inline-files/08\\_10\\_16\\_instruction\\_fiscale\\_IS\\_des\\_Scic.pdf](https://www.les-scic.coop/system/files/inline-files/08_10_16_instruction_fiscale_IS_des_Scic.pdf)

<sup>88</sup> Idem

<sup>89</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000029321359](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000029321359)

<sup>90</sup> EMIN Sandrine et GUIBERT Gérard. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97.

<sup>91</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000006289198/](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000006289198/)

« Les associations déclarées relevant du régime de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association « ... » 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 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. »<sup>92</sup>

Le délégué régional des SCOP, spécialisé dans l'accompagnement à la transformation des associations en coopératives SCIC, explique que le statut SCIC permet d'ouvrir la gouvernance aux salariés de manière organisée et ordonnée. De plus, le statut permet de constituer un capital social, qui reste sur un aspect non patrimonial sans visée de rentabilité et dont la valeur du capital ne bouge pas.

Cet avantage pousse la structure coopérative dans une logique de développement financier en permettant de constituer des fonds propres dans une logique d'investissement. Ainsi, en faisant venir des investisseurs dans le projet et en les impliquant en tant que partie prenante, mais également en faisant en sorte que les partenaires deviennent investisseurs dans le projet, l'ensemble de ces partenaires sont fidélisés de par leur implication financière, mais également leur participation à la gouvernance.

L'ouverture de la gouvernance aux salariés est un changement majeur permettant de gagner en efficacité voire de se professionnaliser par rapport aux associations : libérée d'un conseil d'administration éloigné des actions opérationnelles, elle a l'occasion d'exprimer ses idées et le pouvoir de décision pour les faire appliquer.

Le monde associatif est souvent frappé par une faiblesse des fonds propres qui peuvent le mettre en danger assez rapidement en cas d'accident. Il sera plus facile de renforcer ses fonds propres

---

<sup>92</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000006289198/](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000006289198/)

quand on est une coopérative : c'est un axe de pérennité. C'est aussi un axe de l'ESS qui est protégé. Dans les autres structures associatives, il est tout à fait possible d'avoir une gouvernance partagée avec des collègues de vote, mais, dans les SCIC, c'est une obligation d'organiser cette gouvernance démocratique et participative.

Bien que, selon l'Union Régionale des SCOP et SCIC (URSCOP), le statut SCIC soit très marginal, il n'est pourtant pas unique. En effet, il existe des statuts de coopératives ou d'entreprises ayant pour objet l'utilité sociale, certaines d'entre elles utilisent même le multisociétariat. C'est le cas des coopératives sociales en Italie, des coopératives de solidarité au Québec, des sociétés à finalité sociale en Belgique, des coopératives à vocation sociale en Espagne ou des community interest company en Angleterre.<sup>93</sup>

### **Origine du statut**

La confédération générale des SCOP (CGSCOP), l'organisme représentant les coopératives SCIC et SCOP en France et coordonnant l'activité des organismes coopératifs régionaux (URSCOP), est à l'origine du statut en 1997, lors du congrès de Lille. Le mouvement cherche alors à créer « un nouveau cadre juridique adapté aux évolutions de la société et aux nouvelles manières d'entreprendre »<sup>94</sup>.

L'année suivante, l'URSCOP de Midi-Pyrénées/Languedoc-Roussillon présente une adaptation du statut des coopératives sociales italiennes, celles-ci étant très populaires (plus de 3000 structures en 1999<sup>95</sup>). A la suite d'un travail inter-européen (Espagne, Italie, Belgique, Allemagne) pour la création du statut en prenant en compte le multisociétariat et du soutien politique de la ministre de l'Emploi Martine Aubry<sup>96</sup>, qui confie la mission à Alain Lipietz le 17 septembre 1998<sup>97</sup>, puis celui du Premier ministre, Lionel Jospin en 2000, le texte de loi fut finalement adopté le 17 juillet 2001, par la loi n° 2001-624.

---

<sup>93</sup> RICHEZ-BATTESTI Nadine et Marie-Claire MALO. « ESS et mutations organisationnelles. » *Revue internationale de l'économie sociale*, numéro 325, juillet 2012, p. 36–47. <https://doi.org/10.7202/1017420ar>

<sup>94</sup> <https://www.les-scic.coop/histoire>

<sup>95</sup> LAVILLE J.-L. et GARDIN, L. (1999). « Les coopératives sociales italiennes. Nouvelles pratiques sociales », 12(1), 63–81. <https://doi.org/10.7202/301437ar>

<sup>96</sup> HUGUES Sibille. « Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) », *Revue internationale de l'économie sociale*, Numéro 324, Avril 2012, p. 110–117, <https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2012-n324-recma0768/1017781ar/>

<sup>97</sup> MANOURY Lucile et Agostino BURRINI. « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale : la société coopérative d'intérêt collectif. » *Revue internationale de l'économie sociale*, numéro 281, juillet 2001, p. 108–134. <https://doi.org/10.7202/1024026ar>

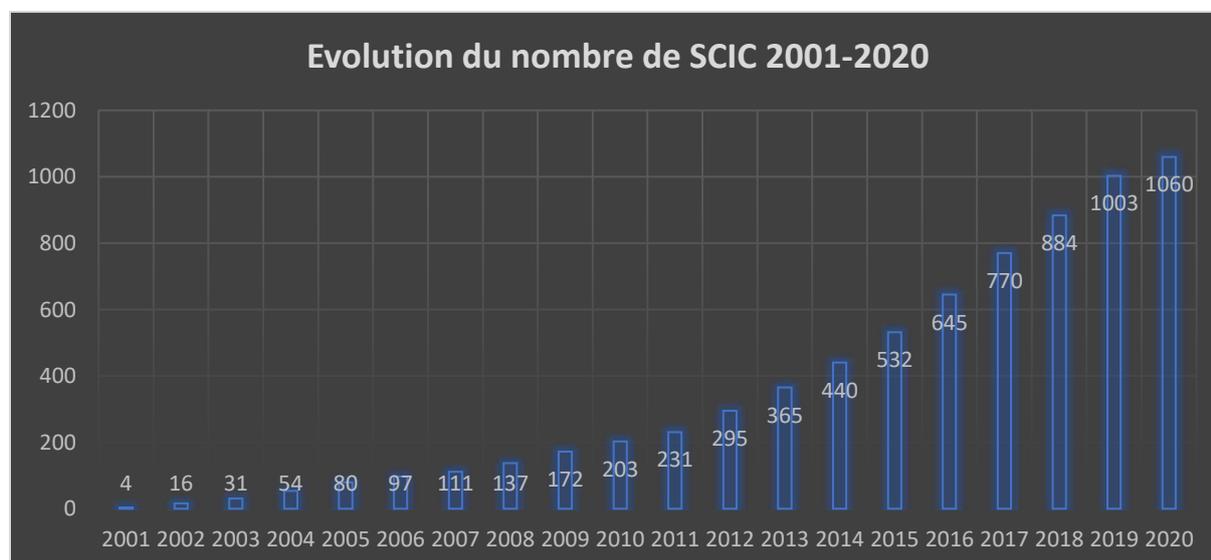
Si le mouvement des SCOP était à l'origine du statut SCIC, des porteurs de SCIC estiment pourtant que le statut de SCOP est éloigné de l'économie sociale et solidaire :

« la SCIC est le caillou dans la godasse d'une certaine dérive corporatiste de ce que sont les coopératives aujourd'hui. Elle en retrouve en quelque sorte l'utopie fondatrice »<sup>98</sup>

Ce faisant, leur implication dans le développement des SCIC serait à des fins politiques de retrouver leur place dans l'économie sociale et solidaire : « À l'époque, les SCOP avaient un réel problème pour ne pas apparaître comme des entreprises classiques installées sur le marché, avec un petit plus de participation salariale, mais une philosophie, une éthique un peu en panne. En interne, certaines SCOP voulaient retrouver ce lien aux territoires, aux populations, à la place des salariés... d'où l'idée des SCIC ». <sup>99</sup>

## Evolution du statut

Si, pendant les 10 premières années, le statut est resté très peu utilisé, avec seulement 203 SCIC enregistrées en 2010,<sup>100</sup> son évolution a été par la suite flagrante, avec un taux d'évolution moyen annuel de 2010 à 2020 de 18,12%.

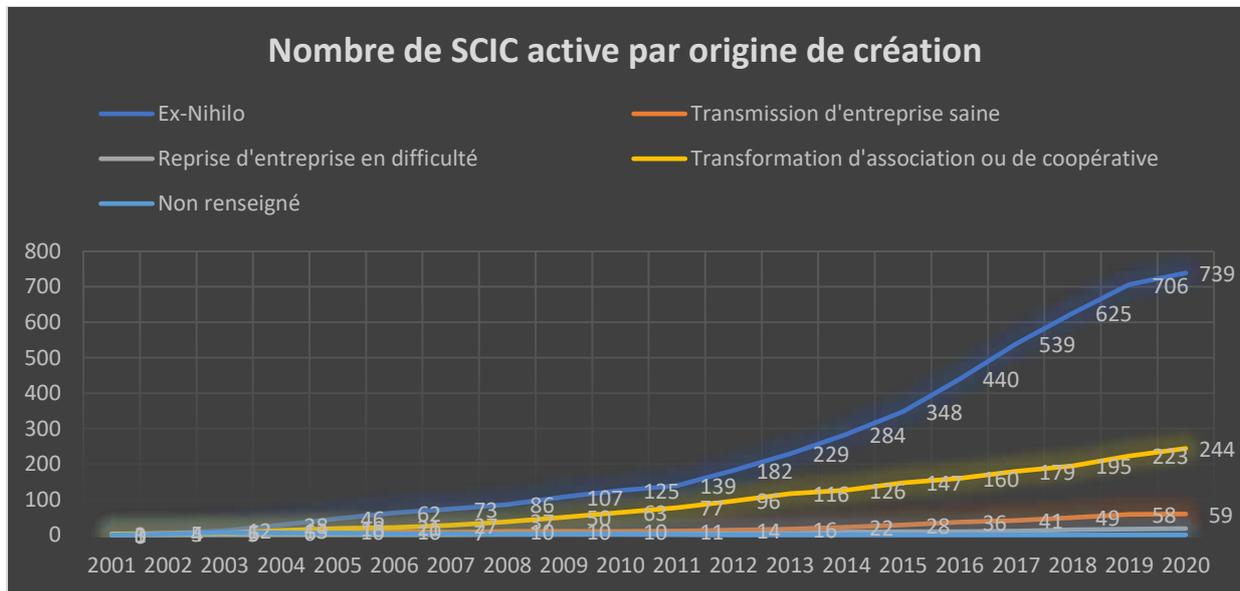


<sup>98</sup> EMIN Sandrine et Gérôme Guibert. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97.

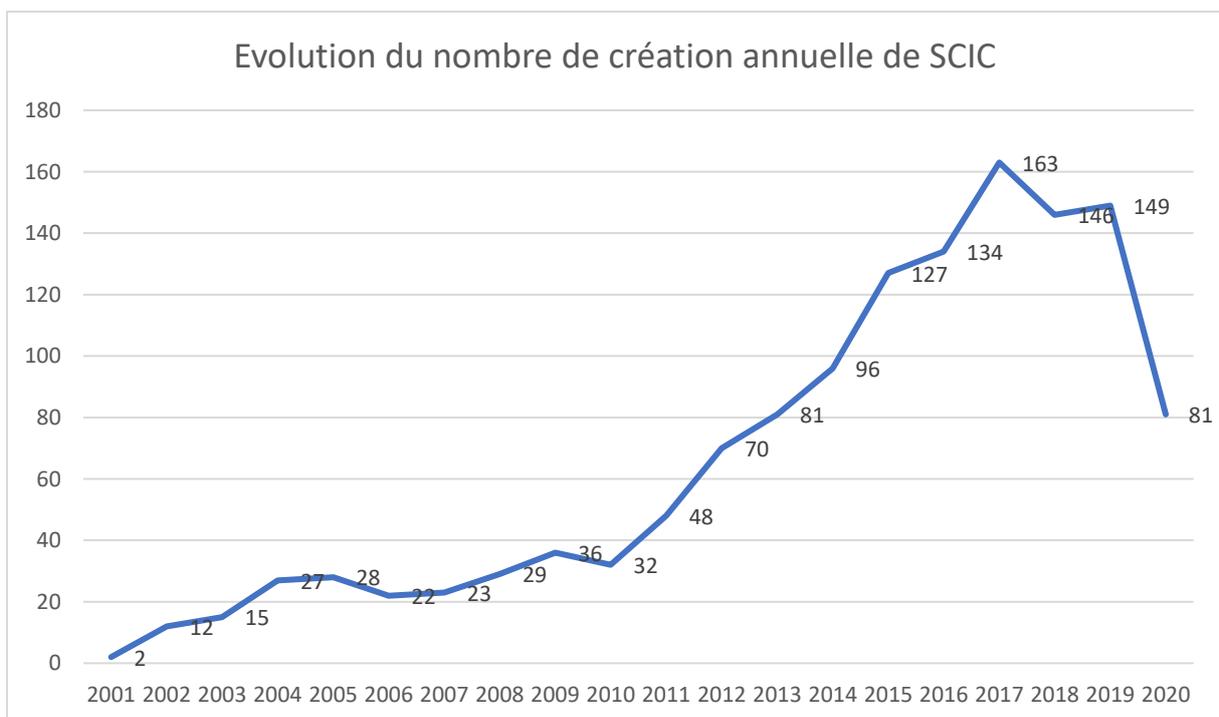
<sup>99</sup> EMIN Sandrine et Gérôme GUIBERT. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97.

<sup>100</sup> L'ensemble des chiffres présentés ici viennent de l'Union régionale des Scops d'Ile-de-France.

Par ailleurs, les tableaux d'origine de création des SCIC (**Annexe 4 et 5**) montrent que la transformation des associations/coopératives en SCIC est une part importante de création des SCIC et est en augmentation quasi-constante :



L'augmentation du nombre de SCIC a particulièrement été importante entre 2015 et 2019, avec une centaine de créations par année et une baisse en 2020, que l'on peut supposer être due au Coronavirus.



Si le nombre de 100 SCIC en région Ile-de-France ou de 1060 SCIC en France paraît vraiment faible, il est important de ne pas le comparer au nombre total d'entreprises, mais aux entreprises de 10 salariés en moyenne, puisque l'effectif moyen d'une SCIC est composé de 10 salariés. Au sens large des coopératives (en comptant les SCOP), on parviendrait à 4% des PME (148 000 en 2020).<sup>101</sup>

Malgré des débuts difficiles, nous avons pu voir que les SCIC ont bien évolué depuis leur création. Leur appartenance à l'économie sociale et solidaire n'est pas usurpée, grâce à leur objet social au service de la communauté, appuyé par une gouvernance multisociétariale.

## **I.2 Le multisociétariat : Système démocratique vecteur de production, plus adapté à la communauté**

### **Définition du multisociétariat**

Si la SCIC a pour spécificité le multisociétariat, il s'agit également d'une obligation légale concernant la gouvernance de ces structures. Personnes physiques comme morales ont la capacité de devenir coopérateurs et de faire vivre la coopérative, en sachant qu'il est nécessaire d'avoir des salariés et des bénéficiaires coopérateurs.<sup>102</sup>

L'article 19 octies de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération stipule :

« Chaque associé dispose d'une voix à l'assemblée générale ou, s'il y a lieu, dans le collège auquel il appartient. 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 voix dont disposent les collèges au sein de cette assemblée, 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,

---

<sup>101</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4255717?sommaire=4256020>

<sup>102</sup> BEJI-BECHEUR Amina, Pénélope CODELLO-GUIJARRO, et Valérie PALLAS. « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, no. 2, 2016, pp. 24-35.

l'apport en capital constitue un critère de pondération. Les statuts peuvent prévoir que le quorum nécessaire pour que les assemblées délibèrent valablement est déterminé en fonction du nombre d'associés présents ou représentés. »<sup>103</sup>.

Pour résumer, si les collèges de vote prévoient une différenciation des droits de vote, ceux-ci sont compris entre 10 et 50%, garantissant que personne ne détient la majorité des voix, ce qui empêcherait toute discussion lors de la prise de décision.

A noter que le système du multisociétariat est à distinguer de la représentation des salariés via les syndicats. En outre, les SCIC peuvent intégrer les syndicats dans les catégories d'associés. Il est donc potentiellement possible d'avoir une bien meilleure défense des salariés que dans les associations.

### **Un potentiel sous-évalué**

Le multisociétariat, que nous venons de définir, est la spécificité la plus importante du statut SCIC.

La possibilité de permettre aux clients, bénévoles, fournisseurs, partenaires privés et collectivités publiques de rejoindre le projet en entrant dans le capital et en disposant d'un pouvoir de vote non lié à l'apport financier est le vecteur d'un incroyable potentiel, s'il est correctement utilisé.

En effet, si les acteurs de la SCIC travaillent ensemble à la définition d'un objectif commun, le multisociétariat est « vecteur d'une synergie rare entre les parties prenantes et limitant l'appropriation du projet collectif par une catégorie de sociétaires ». <sup>104</sup>

De plus, cette manière d'entreprendre est davantage susceptible d'avoir une vision originale et de créer des alternatives économiques et sociales s'apparentant au mouvement anticapitaliste, en ayant des valeurs communes, cimentant davantage les relations entre les acteurs.

---

<sup>103</sup> [https://www.circulaires.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000025559897/2020-12-12](https://www.circulaires.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000025559897/2020-12-12)

<sup>104</sup> EMIN Sandrine et Gérôme Guibert. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97.

## L'animation du multisociétariat par la démocratie

Le multisociétariat nécessite en revanche le développement de pratique de gestion particulière afin de faire vivre le projet collectif : « Si, en théorie, les membres peuvent exercer statutairement leur pouvoir au sein des assemblées générales (AG), leur participation à la prise de décision se joue ailleurs, en particulier dans les lieux informels d'arbitrage ou dans des formes d'intrapreneuriat »<sup>105</sup>

L'article suivant parle de l'étude de cas d'une SCIC anonymisée et renommée « SCIC Alim » dont l'activité se situe dans le secteur alimentaire.<sup>106</sup>

Ainsi, la SCIC Alim porte beaucoup d'attention à l'animation de la vie coopérative :

« Dans son mode de fonctionnement, la SCIC Alim est marquée par la place centrale qu'elle accorde aux plaidoiries et débats argumentatifs pour reprendre les termes de Commons, aux discussions et négociations collectives portant sur les objectifs qu'elle se fixe, les valeurs qu'elle défend et les procédures et moyens mis en œuvre concrètement pour faire en sorte que ces éléments se réalisent. »

« Cela renvoie dans le cadre commonsien à l'ordre transactionnel de répartition, celui par lequel, comme nous l'avons vu, des individus par discussions et débats s'accordent sur des règles qu'ils appliquent collectivement pour réguler leur collectif d'appartenance »<sup>107</sup>. Les transactions consistent en des transferts de droits de propriété entre des groupes sociaux d'intérêts communs et d'objectifs similaires, transferts qui se manifestent par des modifications dans les positions créditrices et débitrices des uns par rapport aux autres au cours de la période considérée.<sup>108</sup>

Une des découvertes majeures de Commons est le principe de futurité. Il se décrit comme étant « celui qui introduit dans la théorie institutionnaliste la dimension de l'analyse économique liée à la temporalité de l'activité humaine et sa causalité propre. Commons ne nie pas que le temps a un sens chronologique selon la flèche rectiligne orientée passé-présent-futur, il remet en question le sens de la causalité spécifiquement inscrite dans la temporalité de l'activité humaine.

---

<sup>105</sup> BOUCHARD V., 2009, « Intrapreneuriat : innovation et croissance », Paris, Dunod

<sup>106</sup> Note : Nous ne pourrions donc en savoir davantage sur cette organisation

<sup>107</sup> DUBRION Benjamin. « Dépasser les tensions liées au multisociétariat : une analyse exploratoire institutionnaliste commonsienne du cas d'une SCIC de la filière alimentaire », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 26, no. 1, 2021, pp. 195-214.

<sup>108</sup> GILLARD Lucien. « Le modèle commons d'économie transactionnelle », *Cahiers d'économie Politique*, vol. 40-41, no. 2-3, 2001, pp. 139-176.

Alors que pour les faits physiques, la temporalité et la causalité ont le même sens, en revanche, concernant l'activité humaine et, en particulier, l'activité économique, la causalité à l'œuvre dans la temporalité est différente. Elle a un sens orienté selon une flèche en boucle passé-futurité-présent. Le passé génère une futurité qui conditionne l'activité présente orientée vers le futur. »<sup>109</sup>

Contrairement aux théories de Commons, l'activité économique humaine n'est pas dans l'anticipation présente et constante du futur. Cela explique la raison pour laquelle nous concevons les produits pour qu'ils soient consommés dans un certain contexte ; dès que ce contexte n'est plus, le produit se transforme en déchet. Ce contexte peut parfois être instantané. Ainsi, ces activités sont sans réflexion sur le futur. Les SCIC sont à l'inverse de ce modèle, avec une réflexion poussée et collaborative sur les buts et les moyens de les atteindre.

« Les échanges de points de vue et la confrontation d'idées qui ont lieu à plusieurs niveaux dans la SCIC Alim font apparaître l'ordre transactionnel de répartition comme l'ordre central au sein de la SCIC et, ceci, bien au-delà de la tenue de la seule assemblée générale (AG).

Si l'AG est, en effet, le lieu où s'exprime pleinement le caractère politique du fonctionnement de toute entreprise, le cas de la SCIC Alim s'avère original sur ce point. L'AG de la SCIC n'est en fait qu'un moment particulier d'un événement plus large regroupant tous les membres de la SCIC sur plusieurs jours, à deux reprises dans l'année, les « séminaires ».

Les décisions prises en AG ne sont en réalité le plus souvent que l'enregistrement formel de décisions issues des séminaires dans des ateliers de discussion collective sur les problèmes à traiter dans la SCIC. Il y a donc peu d'enjeux lors de l'AG, l'essentiel se jouant en amont dans le cadre des débats se tenant dans les ateliers. Les séminaires constituent des moments très structurants de la vie de la coopérative, à un point tel qu'un nouvel entrant ne peut pas être sociétaire s'il n'a pas participé à l'un d'eux.

Ces moments sont des événements d'acculturation forts permettant aux personnes de mieux se connaître, d'échanger et de voir dans quelle mesure elles sont prêtes à s'engager dans la SCIC et à en défendre le projet. Les décisions qui sont prises dans le cadre des séminaires le sont selon le principe du « consentement » : la SCIC Alim a mis en place un système de cartons de couleur permettant de faire avancer les discussions et de faire émerger une décision finale ne

---

<sup>109</sup> Jean-Jacques GISLAIN « Futurité, la temporalité économique chez J. R. Commons », *Œconomia* [En ligne], 7-2 | 2017, mis en ligne le 01 juin 2017, consulté le 03 octobre 2021. URL : <http://journals.openedition.org/oeconomia/2696> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/oeconomia.2696>

devant pas faire l'objet d'un refus catégorique de la part d'un des membres, ce qui n'interdit toutefois pas d'avoir un avis mitigé sur celle-ci.

Le taux de participation aux séminaires est élevé – il oscille entre 75 % et 80 % – et révèle la vitalité démocratique de la SCIC, a fortiori lorsque l'on sait qu'une grande partie de ses membres sont des entrepreneurs dont le temps est compté parce qu'ils sont à la tête de magasins ouverts le plus souvent six jours sur sept.

Le principe de la décision par consentement est aussi appliqué dans les discussions ayant lieu au sein de l'équipe interne qui pilote la SCIC, mais également dans différents groupes de travail traitant de questions récurrentes dans l'organisation, ainsi qu'au sein du conseil d'administration chargé notamment de prendre des décisions fondamentales pour l'avenir de la SCIC, celles de l'entrée ou de la sortie d'activités. »<sup>110</sup>

Si l'exemple de la SCIC Alim paraît aussi efficace, il n'est malheureusement pas reproductible, beaucoup de situations dépendant du facteur humain. Cette incertitude selon les organisations est si présente que, lors du festival « l'Onde de Coop », pendant la conférence « Comment animer le multisociétariat », des professionnels cherchaient des réponses sur le meilleur moyen d'être attractif et de lier les sociétaires à la structure, les réponses étant par conséquent toujours encore en débat. Pendant cette conférence, le travail d'Henry Desroche fut évoqué.

Sur l'animation de la coopérative, Henry Desroche distingue trois moyens de communiquer, qu'il nomme « l'animation-intégration, l'animation-contestation, l'animation-médiation ».

Ainsi, l'animation-intégration se définit à partir d'un appareil émetteur et de réseaux récepteurs ; l'animation-contestation, à partir de réseaux émetteurs vers un appareil récepteur ; et l'animation-médiation, à partir d'un appareil et des réseaux également émetteurs et récepteurs. »<sup>111</sup>

Chaque approche étant plus ou moins adaptée selon les situations, il est nécessaire de multiplier les canaux de discussion et les échanges sur des sujets précis puisque cela permet d'alimenter les débats.

---

<sup>110</sup> DUBRION Benjamin. « Dépasser les tensions liées au multisociétariat : une analyse exploratoire institutionnaliste commonsienne du cas d'une SCIC de la filière alimentaire », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 26, no. 1, 2021, pp. 195-214.

<sup>111</sup> DRAPERI Jean-François. « Henri Desroche aurait cent ans. » *Revue internationale de l'économie sociale*, numéro 334, octobre 2014, p. 99–110. <https://doi.org/10.7202/1027279ar>

Le quadrilatère d'Henry Desroche a été formalisé en 1976 pour expliciter le fonctionnement spécifique de la coopérative et sa dynamique interne. Or, celui-ci a été fait pour les SCOP et n'est pas adapté pour les SCIC. (**Annexe 6**)<sup>112</sup>

Selon Yves Cariou, « il nous faut, dans ce cas, imaginer tout d'abord un axe central et politique allant des sociétaires aux administrateurs. Ensuite, des triangles vont venir se greffer sur cet axe. La loi en prévoit au moins trois : celui des salariés ou producteurs, celui des bénéficiaires et celui d'une troisième catégorie. La complexité de cette représentation vient du fait que, pour la première fois dans l'histoire de la coopération, le lien entre la coopérative et le coopérateur n'est plus unique et homogène. (principe de double qualité, où tous les sociétaires sont à la fois clients et sociétaires, ou fournisseurs et sociétaires, ou salariés et sociétaires). Les sociétaires de la SCIC sont, par construction, intéressés à la coopérative de façon différente (salariés, bénéficiaires, bénévoles...) »<sup>113</sup>

Dans les associations, si les bénévoles sont dans les comités d'administration, ils ont le pouvoir sur les salariés et, s'ils sont juste dans l'opérationnel, il est très difficile de prendre des décisions pour la structure. Le modèle SCIC résout ces problèmes en permettant aux bénévoles de prendre part aux décisions et les bénévoles dirigeants peuvent signer un avenant afin d'être rémunérés.

### **Le multisociétariat : Un avantage concurrentiel**

Outre l'aspect démocratique, le multisociétariat est également l'occasion d'avoir des partenaires fidélisés au projet, au point d'entrer dans son capital social, ce qu'on ne retrouve pas dans l'économie classique. Le multisociétariat « peut permettre à ces coopératives de représenter la diversité des besoins présents sur le territoire et de créer une synergie entre les différentes parties prenantes de la SCIC et qu'elles puissent s'associer pour pallier les défaillances des organisations existantes et innover dans les pratiques ».<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup> CARIOU Yves. « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative », *RECMA*, vol. 360, no. 2, 2021, pp. 42-59.

<sup>113</sup> CARIOU Yves. « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative », *RECMA*, vol. 360, no. 2, 2021, pp. 42-59.

<sup>114</sup> Groupe Picri PAP SCIC\*. « Les SCIC, entreprises de demain : le multisociétariat à l'épreuve de la gestion. » *Revue internationale de l'économie sociale*, numéro 340, avril 2016, p. 52-64.  
<https://doi.org/10.7202/1037402ar>

Si l'on compare les entreprises privées à but lucratif avec les coopératives SCIC, on se rend compte qu'elles ont une relation détériorée avec leurs clients fournisseurs salariés, basée sur un rapport de force et conduite par la nécessité et la volonté de maximiser les profits tout en réduisant les coûts.

Ainsi, afin d'attirer et de fidéliser les clients, les entreprises privées se construisent une image par l'utilisation d'outils marketing et, en transmettant des valeurs, afin de créer un sentiment d'appartenance. Or, il ne s'agit que d'un artifice, d'une image factice, puisque de fait, outre les enquêtes quantitatives menées par les structures, les clients n'ont aucune autre participation que celui de l'acte d'achat. Lorsque les entreprises se retrouvent dans une situation dominante sur le marché (monopole), elles sont également dans un rapport de domination avec leurs clients.

De même, les fournisseurs se retrouvent dans un rapport de domination, avec des conditions qu'ils imposent ou se voient imposer, en fonction de leur position. Les rapports étant fragiles et, avant tout, guidés par le profit, la notion de « fidélisation des fournisseurs » est une notion peu discutée, celle-ci pouvant être remplacée par « l'intégration verticale » c'est-à-dire l'acquisition de l'entreprise fournissant le bien ou le service.

En revanche, dans une coopérative SCIC, les différentes parties prenantes sont amenées à s'exprimer, avec un réel pouvoir de décision, sur des sujets touchant au cœur de la structure, comme les moyens de production des biens et services, des prix, de la possibilité de nouveaux biens et services vendus. Le but du projet étant que chaque partie prenante puisse y trouver son compte.

Ce mode de fonctionnement est également opposé par le système de gouvernance des entreprises : « Les théories de la gouvernance d'entreprise intégrant les *stakeholders*, communément appelées « gouvernance partenariale », s'inscrivent en opposition à la gouvernance actionnariale par laquelle les seuls investisseurs financiers peuvent encadrer et réguler le comportement des dirigeants et l'efficacité de l'entreprise. » Par la prise en compte des avis et des votes des parties prenantes, on conçoit la coopérative SCIC « comme un répertoire de connaissances » et, ainsi, permettre « d'accroître les gains de compétence apportés par les différentes parties prenantes, en tentant de réduire les coûts d'agence » (les coûts d'agence sont les frais générés par une relation conflictuelle entre les actionnaires et les

dirigeants) « sans toutefois les éliminer et à limiter les biais dans les décisions des dirigeants ». <sup>115</sup>

Comme nous avons pu le voir, le multisociétariat et ses bénéfices ont été théorisés bien avant sa réelle apparition et l'étude des cas existants a permis d'enrichir la réflexion concernant leur utilité. Si le facteur humain rend chaque cas unique, le meilleur moyen d'appréhender le potentiel du multisociétariat et des SCIC, se trouve avant tout dans l'expérimentation par la pratique : c'est que nous allons voir avec la Cour Cyclette.

## **II. La transformation d'une association en SCIC : Etude de cas de la Cour Cyclette**



### **II.1 Présentation de la Cour Cyclette**

Association aux activités multiples, la cohérence du projet de la Cour Cyclette est remarquable. Nous allons voir ici comment la structure s'est adaptée sur le plan des activités aussi bien que sur le plan financier.

#### **Présentation générale de l'association**

« Les Amis de la Cour Cyclette » est une association déclarée, créée le 10 février 2017 par Myriam Goujjane. Son siège social est situé au 31 rue Marcelin Berthelot, 94140 Alfortville.

---

<sup>115</sup> BEJI-BECHEUR Amina, Pénélope CODELLO-GUIJARRO et Valérie PALLAS. « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, no. 2, 2016, pp. 24-35.

L'article 2 des statuts juridiques de l'association mentionne son objet comme étant :

« Accompagner et soutenir le Tiers-lieu la « Cour Cyclette » fondé au 27-29 rue Marcelin Berthelot à Alfortville qui accueillera, entre autres, une entreprise spécialisée en mobilité urbaine, une entreprise de l'économie sociale et solidaire dans le domaine de la restauration, des associations, des collectifs d'habitants ou tout autre structure. - Plus généralement, accompagner et soutenir toute activité d'intérêt pour le tiers-lieu. - Fédérer l'ensemble des collectifs, des personnes morales et physiques, parties prenantes du projet la « Cour Cyclette». Communiquer sur toutes les activités. -Valoriser les initiatives d'ouverture, de partage, de collaboration, de travail solidaire, de création de biens communs. Œuvrer à la mixité sociale, à la création et à la pérennité des emplois et à la transition écologique. »

Dans les faits, l'association a de multiples activités transverses :

- Un système de vente de paniers de produits alimentaires bio et en circuit court par internet, en lien avec plusieurs producteurs partenaires.
- Une activité de cantine et traiteur bio végétariens, utilisant les fruits et légumes de notre maraîcher partenaire.
- L'organisation et l'animation d'évènements dans le territoire en lien avec ses partenaires, comme le festival « 94 ça Chauffe ! ».
- Une activité de Cyclo-logistique, soit la livraison à vélo cargo des différents produits de l'association (paniers bio et repas).

Sur les mêmes locaux se situe « L'Atelier Cour Cyclette » (anciennement Garage Héritage), une entreprise de réparation de vélos et de vente de vélos musculaires, électriques et utilitaires français. La gérante de cette structure est également Myriam Goujjane.

Elle le précise elle-même : « à l'origine, la Cour Cyclette est née d'une société SARL qui réalisait une activité d'importation et de distribution de motos. Elle a été créée par des personnes passionnées de mécanique qui avaient du mal à développer cette société et, petit à petit, au vu de la demande collective et de la croissance de la communauté, l'activité a été transformée en réparation de vélos.

Au fil de l'eau, la société s'est aussi transformée en une « fabrique de transition écologique » : nous avons créé une association à côté de cette entreprise, où le principal ingrédient est l'implication à plein temps d'un groupe de personnes qui œuvrent pour cette fabrique. »<sup>116</sup>

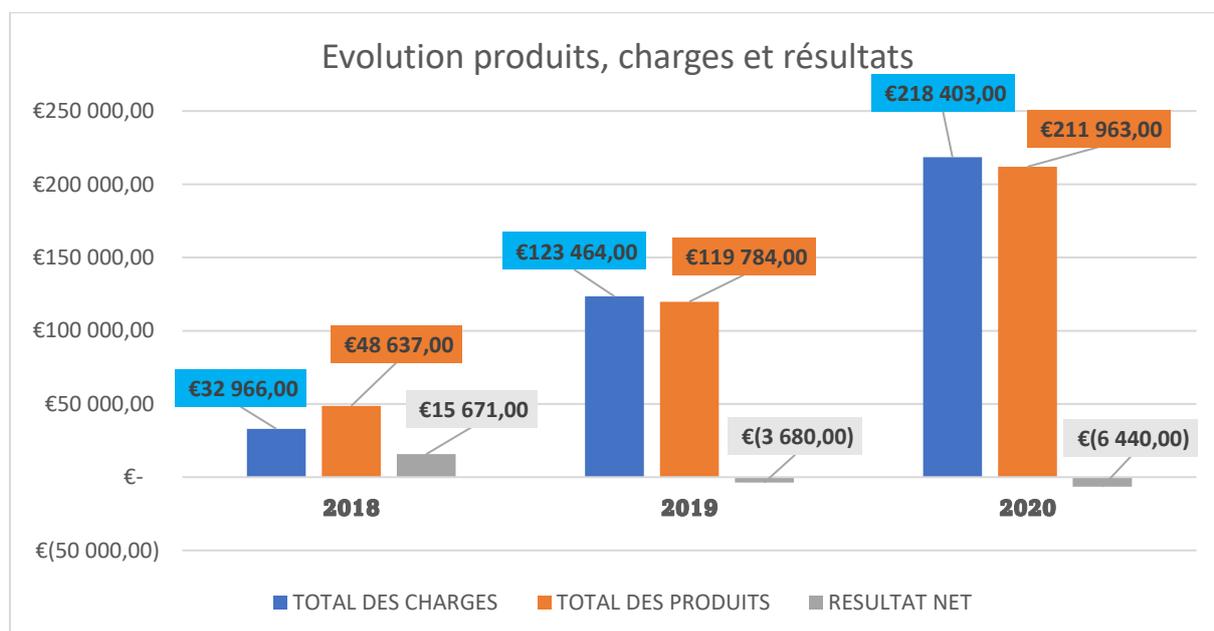
Le bureau de l'association est composé d'un président, François Tronche, d'une trésorière, Nathalie Boucheron, et d'une secrétaire, Myriam Goujjane.

L'association prévoit une assemblée générale ordinaire annuelle pour valider les comptes de l'association et plusieurs assemblées générales extraordinaires par année, pour communiquer et prendre des décisions stratégiques relatives à l'association.

L'association compte cette année 2 services civiques, un apprenti en alternance, une employée cuisinière, la présidente et la co-présidente ; l'entreprise Garage Héritage compte 11 salariés.

## Analyse des comptes de résultat simplifié entre 2018 et 2020

Commençons par observer l'évolution des produits, charges et résultats nets<sup>117</sup>



La première chose que l'on découvre, c'est que le résultat net de l'association est dans le négatif depuis 2019 et que les pertes évoluent de 75% dans le mauvais sens par rapport à cette année.

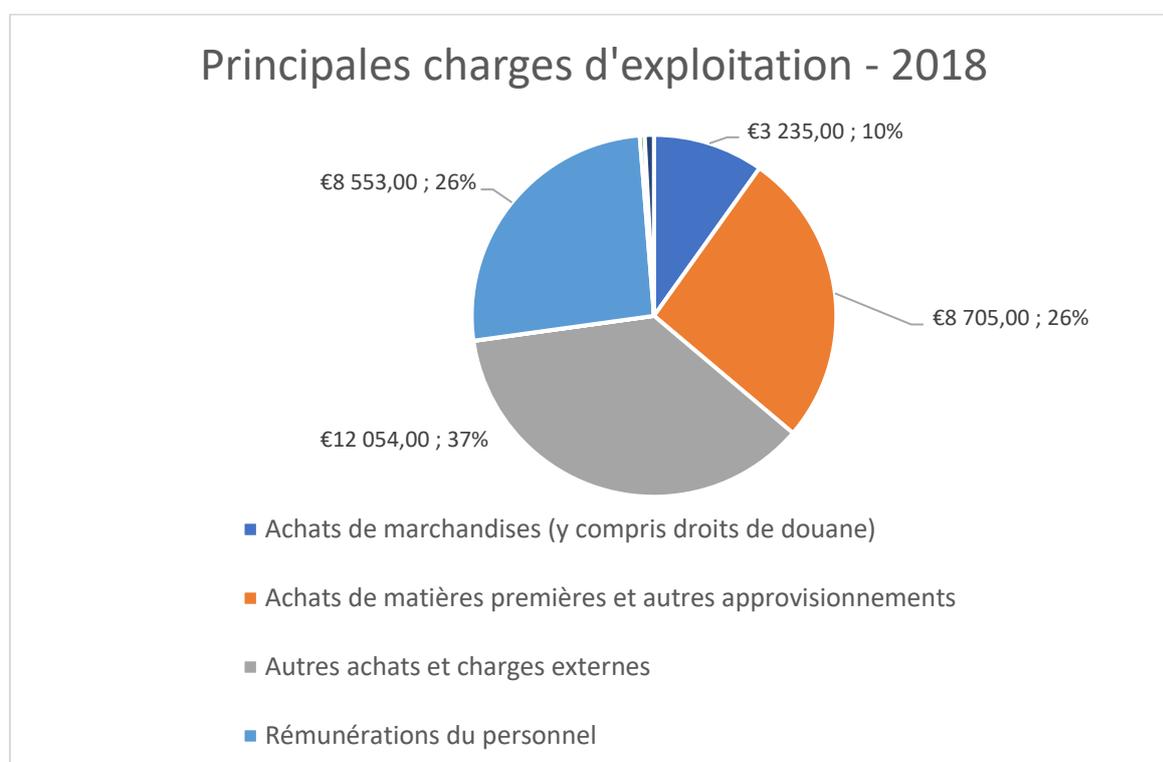
<sup>116</sup> « Retour sur la e-matinale « Associations et coopératives : quel statut juridique adopter ? », Myriam GOUJJANE

<sup>117</sup> L'ensemble des chiffres et graphiques présenté ici proviennent de l'analyse des comptes de résultat simplifié 2018, 2019 et 2020

Si, dans l'année 1, les produits sont largement supérieurs aux charges, l'année suivante (2019), la tendance s'inverse, les charges sont désormais supérieures aux produits, et continue sa course dans le mauvais sens (2020), avec une perte de 6 440€. Il est nécessaire de regarder l'état des dépenses puis des recettes année par année, pour comprendre la situation.

### Année 2018

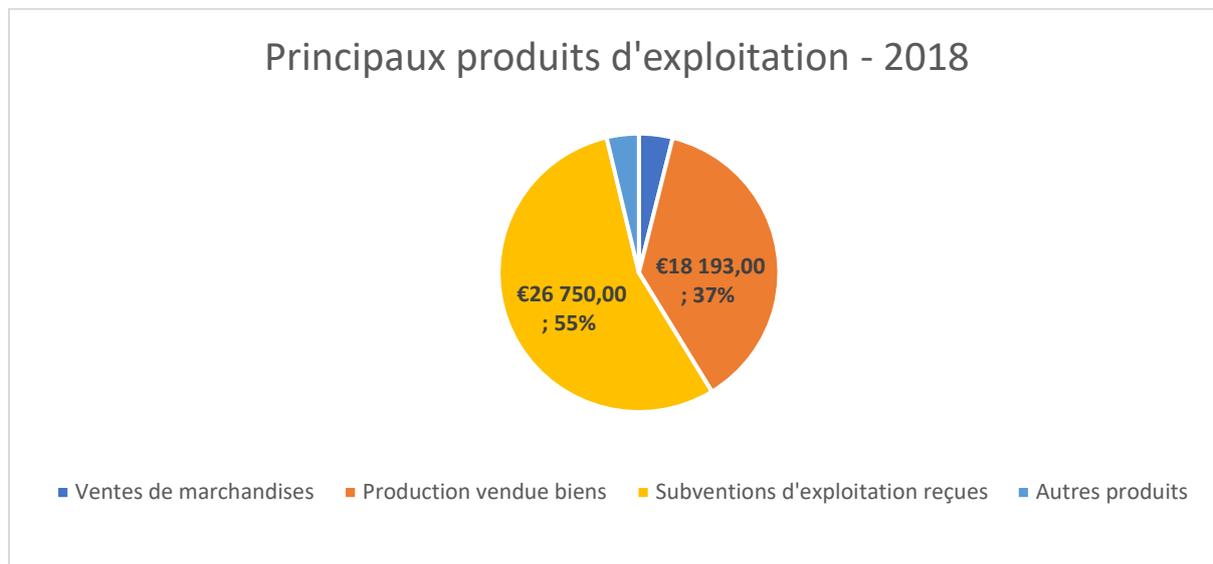
La charge la plus importante en 2018 à la Cour Cyclette est « Autres achats et charges externes » (37 %), ce qui correspond au paiement du mobilier de la cuisine et des différents frais liés au développement du site internet de l'association par un prestataire informatique : Uprising web. Il s'agit donc principalement de dépenses d'investissement.



On peut également noter « Achats de matières premières et autres approvisionnements » (27%), qui sont des frais liés directement à l'activité de ventes de fruits et légumes, et l'activité cuisine ainsi que la « Rémunération du personnel » qui est assez faible (28%).

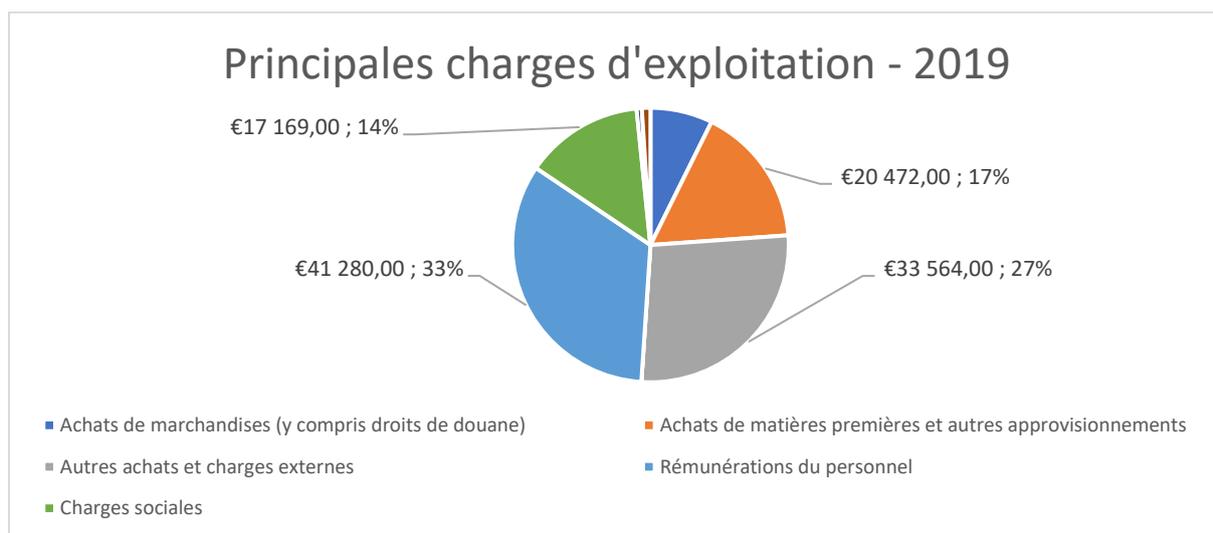
Dans sa première année, les fonds de l'association sont majoritairement concentrés dans les subventions d'exploitation (55%), suite à la validation de plusieurs appels à projet, afin de pouvoir développer les futures activités de cantine et circuit court alimentaire.

A noter que la catégorie « Production vendue biens » qui correspond à la deuxième catégorie de recettes (37%), est le produit de l'activité cantine.



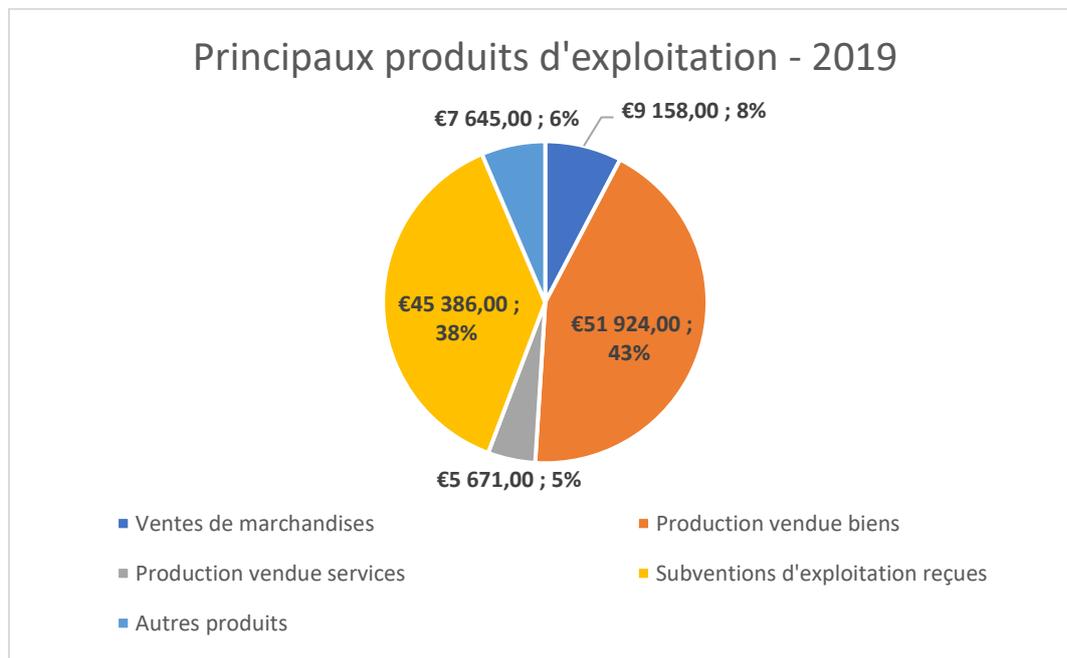
### Année 2019

En 2019, les charges ont quasiment quadruplé. La charge la plus importante de l'association est le poste « Rémunérations du personnel », que l'on peut associer aux charges sociales (48%), contrairement à l'année précédente, où l'association ne comptait qu'une seule employée sur une partie de l'année, un stagiaire et un service civique ; l'employée est rémunérée toute l'année, augmentant cette catégorie de charges.



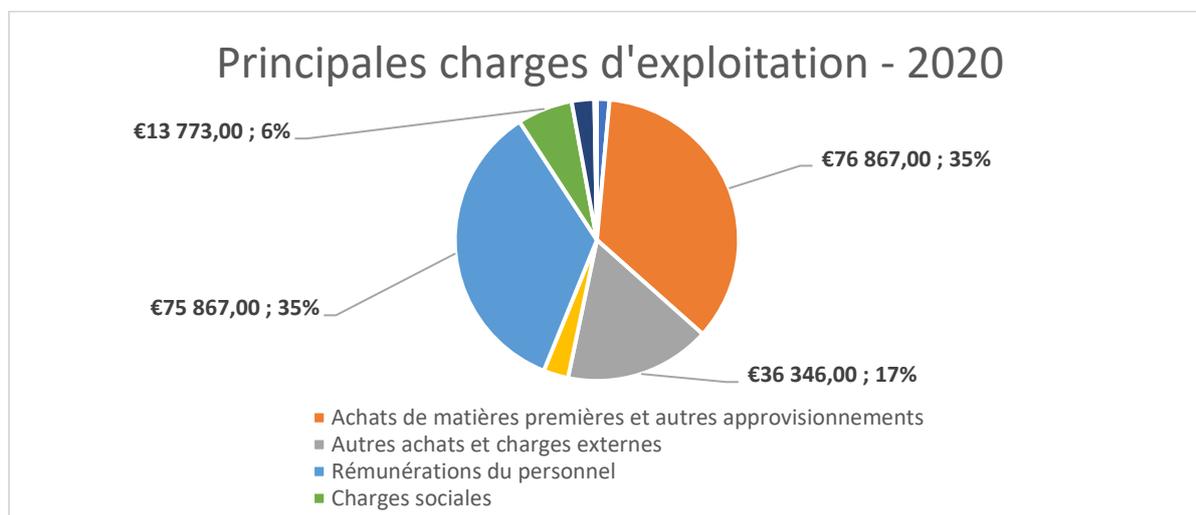
Les deux principales recettes de l'association s'inversent : en première place, on trouve les activités de la cantine (43%) qui ont plus que doublé en valeur. En deuxième place, se trouve les subventions (38%) qui ont également fortement augmenté en valeur. Bien que plus

anecdotique, les autres produits de l'association combinés représentent 20% du chiffre d'affaires.



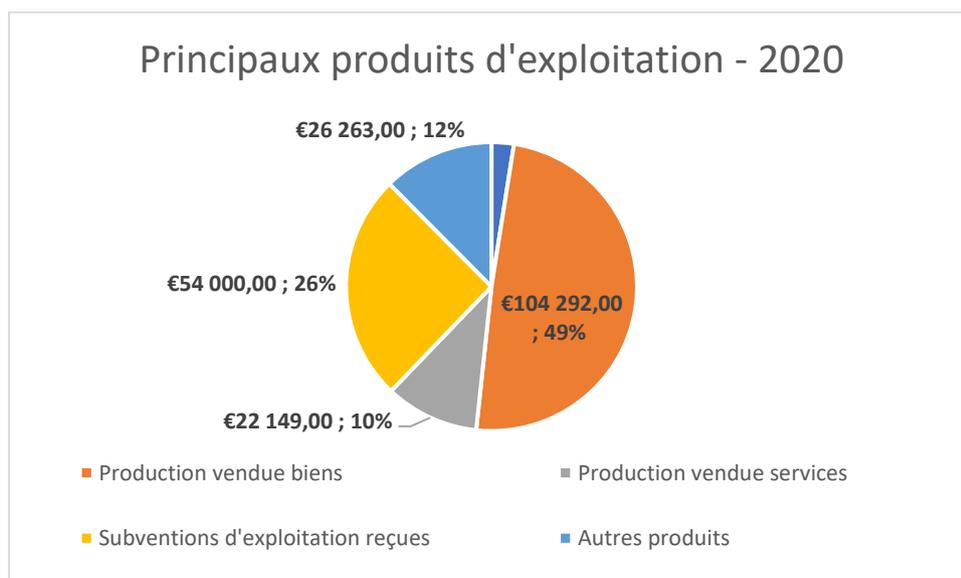
### Année 2020

Enfin, en 2020, les charges ont augmenté de 74,94%, celles-ci étant liées principalement à part égale à la rémunération du personnel et à l'achat de matières premières. (35% chacune).



En effet, le personnel a augmenté, avec la rémunération de trois personnes : un chargé de mission, une cuisinière et une coordinatrice. Cette augmentation de personnel venant avec une augmentation de l'activité, il était inévitable que les achats de matières premières, essentielles dans les activités liées à la restauration, augmentent également.

Les activités de la cantine renforcent leur position dominante (49%), en doublant une fois de plus en valeur. L'association reçoit toujours une part importante de subvention d'exploitation (26%) mais qui est en baisse, au profit de l'augmentation des autres activités. A noter que la crise sanitaire en fin d'année a impacté toutes les activités de l'association, particulièrement celle de la cantine. Il est fort probable que le résultat net aurait pu être positif sans cet évènement.



Enfin, nous n'avons pas encore les résultats de 2021 mais ils devraient être sur une valeur plus positive pour plusieurs raisons :

Au niveau des ressources humaines, le départ des trois salariés permanents, dont le travail est plus ou moins remplacé par deux alternantes et deux services civiques, baisse les charges salariales. Les activités de la cantine ont été en majorité remplacées par une plus forte activité traiteur afin de s'adapter aux contraintes sanitaires, mais n'ont commencé qu'à partir de fin mai. Les activités de paniers de légumes biologiques sont devenues hebdomadaires, augmentant ainsi le rythme de l'activité. Et le lancement d'une activité de bar au mois d'août pourrait avoir un potentiel de développement assez important à partir de 2022.

Pour conclure, l'utilisation par la Cour Cyclette d'une structure organisationnelle circulaire, qui s'apparente au concept de « hiérarchie plate » (**Annexe 7**), explique la diversité des activités de l'association. Ce qui différencie l'organisation des autres est son affiliation avec l'entreprise du garage, lui garantissant une plus grande autonomie financière et, ainsi, sa pérennité. Cette

particularité vient du projet de Myriam Goujjane, qui cherche à réunir les deux structures par la transformation de l'association, puis de l'entreprise en coopérative SCIC.

## **II.2 Processus de transformation**

Nous allons ici décrire de quelle manière l'association a entamé son processus de transformation en coopérative SCIC.

### **Raisons de la transformation en SCIC**

Si nous avons auparavant évoqué les avantages généraux à se transformer en SCIC, il est important de comprendre pour quelles raisons spécifiques la Cour Cyclette a opéré cette décision. J'ai donc effectué un entretien semi-directif avec sa dirigeante, Myriam Goujjane.

Si, à un moment donné, la gouvernance de l'association a décidé d'entamer une réflexion sur un passage du statut juridique à celui de SCIC, l'objectif était de permettre au collectif dans la vie quotidienne de rentrer dans la gouvernance réelle de l'entreprise. L'entreprise entrerait par la suite dans la coopérative. De plus, il faut ajouter à cela le facteur économique, puisque, selon la dirigeante de l'association, le modèle économique est potentiellement viable au niveau des produits, du marché et de la stratégie globale.

Or, cela n'a pas toujours été le cas : « La transformation de l'association en SCOP s'inscrit dans une histoire d'intérêt collectif, le processus a été déclenché il y a deux ans. Nous rencontrons des difficultés à mener un projet de production et de le faire pérenniser parce qu'il ne reposait que sur du bénévolat. La différence majeure que l'on trouve entre association et coopérative, c'est que finalement la gouvernance d'une association, par nature, n'implique pas les salariés dans la gouvernance. »<sup>118</sup>

Avant d'acter la décision d'entamer la transformation en SCIC, la structure était d'abord accompagnée par un conseil externe, puis par l'Union Régionale des SCOP et SCIC d'Ile-de-France (URSCOP).

Notre contact à l'URSCOP a également bien voulu répondre à mes questions. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les raisons de la transformation de la Cour Cyclette en SCIC font écho à ses réflexions : le profil des associations transformées en SCIC est celui où le conseil

---

<sup>118</sup> « Retour sur la e-matinale « Associations et coopératives : quel statut juridique adopter ? », Myriam GOUJJANE

d'administration, qui souhaite donner le pouvoir aux salariés, tout en restant dans le contrôle du projet, a fait le constat que le statut associatif avait atteint ses limites pour la place des salariés dans le projet en termes de motivation.

Ces informations sont corroborées par une enquête de la Confédération générale des SCOP, qui affirme que « pour de nombreuses SCOP et SCIC issues de la transformation d'associations, disposer d'une gouvernance légitime et plus structurée est la principale motivation évoquée dans le choix du statut coopératif. Le développement important des activités commerciales est également une motivation importante expliquant le changement de statut et, cela, en raison du besoin de professionnalisation de l'entité »<sup>119</sup> (**Annexe 8**)

### **Les trois étapes de la transformation**

Selon la plaquette d'information du site de l'URSCOP, il existe trois étapes à la transformation<sup>120</sup> : le diagnostic, l'élaboration du projet et la mise en œuvre de la transformation.

#### **Etape 1 : Prérequis de la transformation : Diagnostic de l'association**

Le représentant de l'URSCOP est formel, le prérequis principal est d'avoir une base de salariat forte, ce qui nécessite une activité de production qui assure la pérennité de cette base de salariés. Une coopérative est composée en moyenne d'une dizaine de salariés. Ce prérequis est difficilement atteint par la Cour Cyclette, qui n'a, pour l'heure, que deux salariées permanentes et deux autres salariées en CDD. Néanmoins, la présence du garage qui compte 11 salariés et sa future intégration dans la SCIC devrait pallier ce problème.

Il est également nécessaire d'avoir un écosystème partenarial assez important, autant avec les bénéficiaires (les fournisseurs par exemple) que les collectivités territoriales et ce, afin d'être en cohérence avec les statuts SCIC. Il précise, par ailleurs, que ces partenariats peuvent tout à fait être construits au moment du passage en SCIC. Comme nous allons le voir par la suite, l'association dispose de plusieurs partenaires dont les activités sont sur des valeurs alignées sur celles de la structure. Myriam Goujjane dispose également d'un réseau assez important, notamment dans le département du Val-de-Marne.

---

<sup>119</sup> Confédération Générale des SCOP ; Les sociétés coopératives issues des transformations d'association – 2017

<sup>120</sup> [https://www.les-scop-idf.coop/system/files/inline-files/GUIDE%20SCOP%20transformation%20asso\\_0.pdf](https://www.les-scop-idf.coop/system/files/inline-files/GUIDE%20SCOP%20transformation%20asso_0.pdf)

Il existe des prérequis et autres obligations liés au passage en société commerciale coopérative, déjà remplis par la Cour Cyclette : avoir un bail commercial pour le siège social, trois membres minimum qui soient des futurs salariés bénéficiaires et une troisième catégorie d'associés ou encore qu'il y ait une continuité de la personne morale. Par ailleurs, au niveau administratif, il est conseillé de changer aussi peu que possible les informations liées à la personne morale par rapport à l'association (même activité, même raison sociale) afin de conserver le même numéro SIREN et de ne pas créer une autre structure juridique.

Notre contact nous assure donc que si, pour passer d'association en SCOP, il y a des prérequis difficilement gérables, ce n'est pas le cas des SCIC, qui n'ont que peu de barrières.

Afin d'être habilitée à se transformer en coopérative, la Cour Cyclette a dû voter en assemblée générale extraordinaire (AGE) la création d'un nouvel article dans ses statuts juridiques :

« **Article 21** : Transformation - L'association ne peut se transformer en société à l'exception de la société coopérative, en application des dispositions de l'article 28 bis de la loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 modifiée par la loi n°2001-624 du 17 juillet 2001. Si l'association fait usage de cette faculté, la transformation sera décidée par une assemblée soumise aux règles de quorum et de majorité prévues à l'article 14 des statuts. La transformation en société coopérative n'emporte pas création d'un être moral nouveau mais continuation de la personnalité morale »<sup>121</sup>

### **Accompagnement à la transformation**

Le principal organisme accompagnateur à la transformation des associations en coopérative SCIC est l'Union régionale des SCOPS et SCIC : la moitié des organismes se font accompagner par eux, dont la Cour Cyclette.

Concernant les très gros projets, le pourcentage de structures accompagnées par l'URSCOP est plus faible. Selon notre contact, ce serait parce que leurs porteurs de projets estiment que des avocats très spécialisés sont nécessaires. Or, ce n'est pas toujours vrai puisque le cœur de métier de l'URSCOP est son service juridique : au niveau national (CG SCOP) y travaillent quatre experts juridiques ayant participé à la création du statut SCIC.

Le but de la CG SCOP et de l'URSCOP est avant tout d'augmenter le nombre de coopératives. Pour ce faire, la structure est dans une dynamique de partenariat avec d'autres cabinets qui

---

<sup>121</sup> Extrait des statuts juridiques de l'association, mise à jour datant du 17/03/2021

accompagnent aussi les SCIC, comme des cabinets d'expertise comptable, des avocats ; également, les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) interviennent beaucoup.

Le second objectif est d'amplifier le mouvement coopératif. Notre accompagnateur m'explique que l'URSCOP a à cœur d'être plus connue afin de pouvoir partager son expérience des coopératives. De plus, s'il n'y a pas de concurrence entre les différents accompagnateurs, la structure a une vision des SCIC qui conserve des valeurs associatives et qui ne dénature pas le statut : en étant l'acteur majoritaire des transformations, l'URSCOP peut donc s'assurer de la viabilité et de l'adhérence au mouvement des futures SCIC. Preuve de son efficacité, une enquête de la Confédération générale des SCOP montre que 97 % des coopératives SCIC sont satisfaites de leur transformation.<sup>122</sup>

## **Etape 2 : L'élaboration du projet avec les parties prenantes**

Selon le représentant de l'URSCOP, la transformation - mettre en place une nouvelle gouvernance partagée, organiser les assemblées générales, écrire les statuts - prend en moyenne 6 mois, à partir du moment où la décision a été prise.

**Réunir les personnes** : Afin de pouvoir créer le multisociétariat qui participera à l'animation de la vie coopérative, il convient de définir en groupe les modalités de la SCIC (Quel est le montant des parts sociales, le nombre de collègues, la pondération de vote des collègues ?), puis tenter de convaincre les différentes parties prenantes importantes au projet.

Pour la Cour Cyclette, les parts sociales ont été définies à 50 € chacune et les parties prenantes sont divisées en 5 collèges de vote<sup>123</sup> :

Les salariés : Cette catégorie détient 40 % des droits de vote. Avec 8 souscripteurs et 16 parts, ils totalisent un apport de 800 € au capital. La grande majorité des salariés a souscrit à la SCIC, mais la liberté de choix accordée est parfois discutable. Ils possèdent la majorité du pouvoir sur la SCIC. « Peuvent entrer dans cette catégorie les salariés de la coopérative ayant a minima 3 mois d'ancienneté. »<sup>124</sup>

Les usagers et les bénévoles : Cette catégorie détient 20 % des droits de vote. Avec 13 souscripteurs et 17 parts, ils cumulent 850 € au capital. La grande majorité des usagers et

---

<sup>122</sup> Confédération Générale des SCOP ; Les sociétés coopératives issues des transformations d'associations – 2017

<sup>123</sup> Extrait des statuts juridiques de la SCIC SARL La Cour Cyclette, voté le 10/06/2021

<sup>124</sup> Extrait des statuts juridiques de la SCIC SARL La Cour Cyclette, voté le 10/06/2021

bénévoles habitent à proximité de l'association et viennent régulièrement. Ils ont à cœur le développement et la pérennité de la structure. « Peuvent entrer dans cette catégorie les usagers récurrents de la coopérative (deux fois par an minimum), personnes physiques uniquement, ou bien toute personne physique participant à la mise en œuvre du projet coopératif et ayant signé la charte de bénévolat contribution active. »<sup>125</sup>

Les fournisseurs : Cette catégorie détient 15 % des droits de vote. Avec 2 souscripteurs et 22 parts, leur apport au capital est de 1100 €. Ces deux fournisseurs sont l'EARL de l'ESPOIR, qui assure la production des fruits et légumes bio/circuit court et anime un réseau de production alimentaire ayant des valeurs écologiques similaires, et Uprising web, une entreprise de développement informatique qui a mis en place le site internet de l'association et du garage. « Peuvent entrer dans cette catégorie les fournisseurs récurrents, personnes physiques et morales participant au projet de production de la coopérative (maraîchers, fournisseur de pièces détachées, etc.) »<sup>126</sup>

Les partenaires publics : Statutairement, cette catégorie détient 15 % des droits de vote. Pour le moment, aucune collectivité publique n'a souhaité rejoindre la SCIC et nous n'en n'avions pas démarchée. Cela pourrait arriver par la suite, en exploitant le réseau de la gérante de l'association. « Peuvent entrer dans cette catégorie les collectivités territoriales et leurs groupements soutenant la coopérative dans la mise en œuvre de son projet et bénéficiant de ses actions ». <sup>127</sup>

Les partenaires privés : Cette catégorie détient 10 % des droits de vote. Avec 5 souscripteurs et 49 parts, ils font un apport de 2450 € au capital. Les coopérateurs sont en majorité issus du monde de l'ESS (notamment la pêche, monnaie locale), mais on se rend compte que le garage (Héritage Import) a également souscrit à la SCIC. « Peut entrer dans cette catégorie toute personne morale participant à la mise en œuvre du projet de la coopérative sur le territoire et ayant signé une charte de partenariat avec la SCIC »<sup>128</sup>

Le total du capital libéré est de 5200 €. Recueillir les souscriptions de chaque collaborateur a demandé du temps, en raison de la nécessité d'expliquer le projet et de convaincre

---

<sup>125</sup> Extrait des statuts juridiques de la SCIC SARL La Cour Cyclette, voté le 10/06/2021

<sup>126</sup> Extrait des statuts juridiques de la SCIC SARL La Cour Cyclette, voté le 10/06/2021

<sup>127</sup> Extrait des statuts juridiques de la SCIC SARL La Cour Cyclette, voté le 10/06/2021

<sup>128</sup> Extrait des statuts juridiques de la SCIC SARL La Cour Cyclette, voté le 10/06/2021

individuellement les partenaires privés et les fournisseurs, plus grands contributeurs au capital social de la SCIC.

### **Une décision prise sans les salariés**

Bien que l'ensemble des salariés était tous pour cette transformation et qu'aucune contestation n'ai jamais été émise, il est intéressant de noter que les salariés de l'entreprise et de l'association n'ont pas eu initialement l'opportunité de décider de la transformation.

Comme l'indique un salarié de l'entreprise : « J'ai pu participer aux discussions concernant les statuts, mais je n'ai pas eu le choix concernant la transformation ».

Ainsi, les enjeux de la réflexion concernant le passage en SCIC n'ont « jamais été présentés avant la transformation bien que tout le monde soit au courant ». Ce salarié a donc dû se renseigner de lui-même sur la signification du changement.

En revanche, « une fois que le processus était enclenché, des réunions avec le partage de plein d'informations ont eu lieu. ». Ces réunions, à destination des salariés, ont permis d'expliquer les statuts juridiques, les spécificités du modèle SCIC et de prendre des décisions concernant le pourcentage des droits de vote par catégorie et sur l'écriture des statuts juridiques.

Cette dernière décision explique le déséquilibre des collèges de vote en faveur des salariés.

### **Etape 3 : La mise en œuvre de la transformation**

Cette étape, centrée sur les démarches juridiques et administratives, a également demandé du temps et n'est pour l'heure pas encore terminée.

Elle a d'abord commencé par l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) du 10/06/2021, au cours de laquelle ont été actées plusieurs résolutions.

La transformation de l'association en SCIC :

« 2<sup>ème</sup> résolution : L'assemblée des sociétaires décide en conséquence de la transformation en Société coopérative d'intérêt collectif à responsabilité limitée à capital variable régie par la loi n°2001-624 du 17 juillet 2001, transformation fondée sur l'article 28 bis de la loi 47-1775 du

10 septembre 1947 modifié par l'article 36 de la loi n°2001-624 du 17 juillet 2001. Cette transformation n'entraîne pas création d'un être moral nouveau »<sup>129</sup>

L'élection des dirigeantes de la SCIC :

« 7<sup>ème</sup> résolution : L'assemblée générale élit en qualité de gérantes dans le cadre d'un vote à bulletin secret<sup>130</sup> :

- Madame GOUJJANE, Myriam « ... »
- Madame CICCARELLI, Sonia « ... »

Pour une durée de 3 exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023 »

Un autre point important concernant les dirigeantes se trouve dans la résolution n°8 qui précise que le mandat de dirigeant est exercé à titre bénévole et que, dans l'exercice de la gestion de la coopérative, les dirigeantes seront en lien de subordination avec l'Assemblée générale des associés.

A la suite de cette assemblée générale a été rédigé le procès-verbal de l'AG, signé par le président de l'association qui renonce à son mandat et par la secrétaire générale de l'association et désormais dirigeante de la SCIC. Ce document a ensuite été enregistré au centre des impôts du Val-de-Marne avec les statuts de la SCIC.

Le vote de la résolution de la transformation a également permis la parution d'une annonce légale de l'avis de transformation dans un journal officiel venant du même département que le siège social de la SCIC (94). Nous avons choisi le journal « 94 Citoyens », puisque nous y avons publié articles et évènements.

---

<sup>129</sup> Extrait du Procès-verbal de l'Assemblée générale extraordinaire de l'association La Cour Cyclette 10/06/2021

<sup>130</sup> Précisons tout de même que cette élection ne s'est pas faite dans le cadre d'un vote à bulletin secret, mais à main levée, même s'il n'y aurait eu aucune différence dans le résultat.

L'avant dernière étape de la transformation est le dépôt du dossier au Greffe du tribunal de commerce. Ce dossier est censé comporter :

- Le formulaire M2 (permettant la modification de personne morale)
- La preuve du dépôt du PV d'AGE et des statuts enregistrés aux impôts
- L'attestation de parution annonce légale, fourni par le journal officiel
- L'attestation de dépôt de capital par la banque (sur un compte bloqué, créé spécifiquement pour le capital social)
- Le justificatif du siège social
- Pour les gérantes : attestation sur l'honneur de non-condamnation, attestation de filiation (noms et prénoms des parents soit une photocopie du livret de famille), cartes d'identité recto-verso.

L'association a rencontré des difficultés administratives avec le dépôt du dossier au Greffe, étant donné que celui-ci demande le formulaire M0, qui est utilisé pour enregistrer la création d'entreprise. Or, nous cherchons pourtant à ne pas créer une nouvelle structure. Ces problèmes devraient bientôt être résolus, grâce à l'accompagnement de l'URSCOP.

Enfin, il faut déposer à la préfecture du département du siège de l'association le PV d'AGE de transformation, les nouveaux statuts et du Kbis (fourni par le greffe du tribunal de commerce après dépôt du dossier) pour radier l'association.

Nous avons pu voir de quelle manière la transformation de l'association est fortement liée à son ancrage territorial et son mode interne de fonctionnement. Nous n'aurons malheureusement pas l'occasion d'assister au début de la coopérative, la première Assemblée générale multisociétariale n'ayant pas encore eu lieu. Celle-ci sera déterminante dans l'animation de la vie coopérative, avec l'établissement de règles permettant la mise en place d'une démocratie, indispensable à la gouvernance partagée.

---

# Troisième partie

## Freins à la transformation et limites du statut SCIC

---

*« Face aux crises sanitaires, écologiques, financières qui sont devant nous, la nécessaire conversion de notre économie peut-elle vraiment être confiée aux grandes entreprises capitalistes ? Si, comme nous, vous estimez qu'une réponse positive à cette question est absurde, alors assumez que les expériences d'ESS gagnent en puissance ! Assumez qu'elles prennent des risques ! Il est trop facile d'accuser des pires maux les organisations qui, par leur taille et leur ambition, dépassent le stade de la « petite alternative locale et bénévole ». Aucune conversion de nos économies ne sera possible sans acteurs coopératifs capables de modifier les règles du jeu, en prenant à bras le corps les questions liées à la production et aux flux économiques, en mettant les mains dans le cambouis du marché et de la concurrence. A coup de social business et de philanthropie, on nous fait croire à l'alliance vertueuse, pour « changer le monde », de leaders humanistes « exceptionnels » avec de grandes entreprises capitalistes porteuses de « valeurs ». Autant croire aux bienfaits du despotisme éclairé ! »<sup>131</sup>*

---

<sup>131</sup> VEYER Stephane – « Lettre à mes ami-es de l'ESS française » 05/10/2020-Blog médiapart  
<https://blogs.mediapart.fr/stephane-veyer/blog/051020/lettre-mes-ami-es-de-l-ess-francaise-pourquoi-il-faut-sauver-le-soldat-smart>

# I. Freins à la transformation

## I.1 Un statut en manque de représentation publique

Bien que les SCIC soient en développement important ces dernières années, elles ne se sont que très peu développées les dix premières années d'existence du statut. Nous allons donc en explorer les raisons.

### Les représentants des SCIC

Les SCIC ont à disposition un grand nombre d'acteurs variés permettant leur développement sur l'ensemble du territoire :

« Au niveau national, le développement des SCIC est accompagné par divers réseaux de l'économie sociale (Confédération générale des Scop, Avise, Fédération nationale des coopératives d'utilisation de matériel agricole, Groupement national de la coopération, Union nationale pour l'habitat des jeunes...). Il est aussi soutenu par la Caisse des Dépôts et Consignations, la Fondation Macif, la Fédération des parcs naturels régionaux et de nombreuses autres organisations qui croisent leurs analyses et apportent leurs compétences au sein de l'Inter-Réseaux SCIC, un espace informel de réflexions sur le sujet.

Au niveau local, dans les territoires, des réseaux, des consultants ou des entreprises peuvent accompagner des porteurs de projets ou répondre à toute personne se questionnant sur la SCIC :

- Les Unions régionales des SCOP (UR SCOP)
- Les Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA)
- Les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRES)
- La tête de réseau régionale ou nationale ayant une expertise dans le domaine d'activité visé (Coop de France ou la FN Cuma pour le secteur agricole, les Parcs Naturels Régionaux pour le développement local, l'UNHAJ, etc.) »<sup>132</sup>

La Confédération générale des SCOP est l'acteur le plus important et elle est responsable, entre autres, de la moitié des transformations d'association en coopérative SCIC.

---

<sup>132</sup> Une entreprise d'utilité sociale au service du territoire ; Avise

## **Une absence de représentation forte**

Dans ces conditions, pourquoi penser que le statut souffre d'un manque de représentation et est inaudible ? La réponse est qu'il n'est que peu ou pas porté par le puissant mouvement associatif, bien qu'il partage pourtant nombre de ses valeurs.

Alors que des associations auraient pourtant intérêt à devenir des coopératives, le statut n'est aujourd'hui toujours pas utilisé à son potentiel maximum bien qu'il ait désormais plus de 20 ans d'existence.

Le représentant de l'URSCOP évoque un problème concurrentiel : « Il existe un sentiment de concurrence avec le mouvement associatif, ce qui fait que le statut est très mal défendu. Historiquement, le mouvement coopératif est représenté par les SCOP. Les SCIC viennent du monde coopératif suite à une commande de l'Etat dans le but de trouver un statut d'utilité sociale dans le modèle coopératif. Il a été moyennement porté par un réseau qui représente historiquement les SCOP.

Puisque des limites législatives et liées à l'organisation de réseaux ont empêché le mouvement de bien s'organiser dès le départ, l'évolution est finalement venue du terrain.

Les acteurs de terrain ont découvert les SCIC et en ont compris l'utilité, puis ont porté des projets d'intérêt collectif : il s'agissait d'une diffusion lente par le terrain au sein des mouvements associatifs qui ont compris l'intérêt des collectivités pour les porteurs de projets. On observe cela par exemple dans des tiers lieux. Les acteurs ont compris très rapidement qu'il y avait une adéquation forte entre SCIC et Tiers lieu et, ainsi, ils se sont saisis du statut. C'est venu assez naturellement. »

## **Conséquences de ce manque de représentation**

Avant d'approfondir la raison pour laquelle le mouvement associatif ne soutient pas les SCIC, nous allons rapidement expliquer les effets qui découlent de ce manque de représentation.

Si le mouvement coopératif, porté par la Confédération générale des SCOP, essaye d'accompagner le maximum de projets en SCIC, c'est pour tenter de les réunir pour faire du lobbying autour du mouvement, ce qui nécessite d'avoir davantage de SCIC porteuses de sens. On peut supposer que ce lobbying est vraisemblablement à l'origine du retrait de l'arrêté préfectoral qui était imposé aux SCIC pour continuer leurs activités. De plus, ce document représentait un frein au développement du statut.

Il est fort possible que leurs voix aient été entendues lors de l'élaboration de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, qui permet de choisir le statut de la SAS (société par action simplifiée) avec une gouvernance plus ouverte. En effet, la seule obligation réside en l'existence de l'assemblée générale des associés et d'un ou d'une présidente<sup>133</sup>. Également, le taux de détention maximum des SCIC par les collectivités locales est passé de 20% à 50%, ce qui leur permet de jouer un rôle plus actif dans le développement de ces structures.<sup>134</sup>

Mais il reste encore des combats à mener pour améliorer le statut juridique des SCIC.

Prenons l'exemple du statut du directeur qui devient gérant lors de la transformation d'une association en SCIC : en l'absence de l'établissement d'un contrat de travail, il est possible qu'il soit considéré comme travailleur non salarié et qu'ainsi il ne cotise pas à l'assurance chômage. Cette limite n'existe pas en SCOP puisque le dirigeant est assimilé à un salarié. Il s'agit ici d'un enjeu pour le lobbying. En effet, le mouvement milite pour la suppression de cette différence qui est un frein à la transformation en SCIC.

Les problèmes ne sont pas seulement révélés lors de l'expérimentation du statut sur le terrain, mais ils sont aussi à l'origine de la constitution du statut lui-même : « sur le volet des aides publiques, le décret de loi prévoit d'appliquer aux SCIC le cadre des subventions générales accordées aux sociétés commerciales alors que le montant des aides accordées aux associations n'est pas limité. A cet effet, certains acteurs ont pu estimer que le statut avait été volontairement rendu plus difficile et même qu'il avait été « plombé ». » Cette affirmation se vérifie à la fin du gouvernement Jospin qui, on le rappelle, avait initié le développement des SCIC et au début du gouvernement Raffarin qui supprima le secrétariat d'Etat à l'économie sociale « grevant le champ des possibles en termes d'évolutions structurelles touchant le « Tiers-secteur » ».<sup>135</sup>

---

<sup>133</sup> <https://fonda.asso.fr/ressources/la-gouvernance-des-scic-des-pratiques-innovantes>

<sup>134</sup> <https://fonda.asso.fr/ressources/la-gouvernance-des-scic-des-pratiques-innovantes>

<sup>135</sup> BECUWE, Audrey, Hela CHEBBI et Philippe PASQUET. « La SCIC est-elle une solution à l'inégalité des parties prenantes ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 269-270, no. 5-6, 2014, pp. 35-43.

Le rapport public de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale des affaires sociales datant de mai 2021 mentionne : « De plus, dans les conditions fixées par le décret n°2002-241 du 21 février 2002, les collectivités territoriales peuvent accorder des subventions aux SCIC en vue de participer à leur développement. »<sup>136</sup>

Les articles 8, 10, 11 et 12 de ce décret, relatifs aux subventions de développement, font mention du règlement (CE) n° 69/2001 : « dans le respect des conditions d'octroi fixées par le règlement (CE) n° 69/2001 du 12 janvier 2001 susvisé »<sup>137</sup>, qui indique explicitement l'emploi de minimis (plafond de subvention) à destination des entreprises.<sup>138</sup>

L'article 9 de ce décret, relatif aux subventions d'investissement, fait mention du règlement (CE) n° 70/2001 : « dans le respect des conditions d'octroi fixées par le règlement (CE) n° 70/2001 du 12 janvier 2001 susvisé »<sup>139</sup>, qui indique explicitement les conditions d'accès des subventions aux petites et moyennes entreprises<sup>140</sup>

Le réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES) précise : « Les SCIC sont soumises aux mêmes règles dites des aides d'Etat que n'importe quelle entreprise. A noter cependant que l'apport au capital ne rentre pas dans l'assiette des minimis. »<sup>141</sup>

Plus encore que l'absence d'aide à la représentation du statut SCIC, le mouvement associatif peut devenir un frein direct, comme en témoigne le représentant de l'URSCOP : « Dans le secteur du sport par exemple, il y a eu un projet de loi pour permettre aux clubs professionnels de se transformer en SCIC. Ils pouvaient déjà le faire, mais souvent la SCIC était désavantagée car elle est récente, donc pas encore inscrite dans les lois. Or ici, ce n'était pas écrit noir sur blanc. Ils l'ont écrit pour les clubs professionnels SASP (Société anonyme sportive professionnelle), mais pas pour les clubs amateurs ; en effet, ils ne voulaient pas entrer en concurrence avec le mouvement associatif : il s'agit là d'un exemple de la limite concurrentielle. »

---

<sup>136</sup> Louis de CREVOISIER, Hélène PELOSSE, Christine BRANCHU, Aude MUSCATELLI « LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES D'INTÉRÊT COLLECTIF (SCIC) ET LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI (CAE) » Rapport public de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale des affaires sociales ; p15 <https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2021-008r-rapport.pdf>

<sup>137</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000005632311/>

<sup>138</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32001R0069>

<sup>139</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000005632311/>

<sup>140</sup> <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:010:0033:0042:FR:PDF>

<sup>141</sup> <https://www.rtes.fr/scic-et-collectivites-territoriales-questions-juridiques>

Compte tenu du faible nombre de SCIC, il s'est avéré nécessaire en 2009 (bien que toujours pertinent aujourd'hui) pour les SCIC de « vendre le statut », en somme la rançon de l'intérêt : « Le statut SCIC attire cependant beaucoup de porteurs de projets, intéressés par la démocratie participative. Or, ceci amène les SCIC existantes, peu nombreuses, à recevoir énormément de sollicitations de visite. Elles peuvent donc dépenser un temps très important à la présentation et à l'explication de leur activité en SCIC auprès de porteurs de projets intéressés. Mises en avant, les SCIC se doivent, de surcroît, d'avoir des indicateurs comptables et des bilans d'activité à la transparence irréprochable. À cela s'ajoutent les réunions des divers réseaux de l'économie sociale et solidaire auxquels elles sont conviées. »<sup>142</sup>

Ce problème de représentation n'est pas uniquement subi par les SCIC. L'audibilité du mouvement de l'économie sociale et solidaire dans les revendications juridiques et économiques est très dépendante de l'Etat, qui l'instrumentalise parfois pour servir ses propres objectifs. Par exemple, le pacte de croissance de l'ESS, élaboré par des acteurs du mouvement en 2017 (mais dont de nombreuses propositions ont été enlevées sans concertation), a lui-même été reporté, sans aucune nouvelle à ce jour.<sup>143</sup>

Cette absence de représentation, qu'elle soit étatique ou associative, n'est heureusement pas définitive : le statut monte en puissance ; il se fera ainsi connaître de nouveaux acteurs et il ne pourra rester ignoré des acteurs qui le connaissent déjà.

### **La crainte du managérialisme du mouvement associatif.**

Jean-Christophe Chanlat décrivait le managérialisme comme étant un « système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion », description complétée par Philippe Avare et Samuel Sponem : « il peut se caractériser par la place qu'il accorde à la notion de performance, par l'importance prise par la rationalité instrumentale et par la mise en avant des concepts d'audibilité et de responsabilité. »<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup> Emin, Sandrine, et Gêrôme Guibert. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97. <https://www.cairn.info/revue-innovations-2009-2-page-71.htm#pa49>

<sup>143</sup> [https://ess-france.org/sites/ess-](https://ess-france.org/sites/ess-france.org/files/analyse_detaillée_par_ess_france_du_pacte_de_croissance_de_less_8_mars_2019.pdf)

[france.org/files/analyse\\_detaillée\\_par\\_ess\\_france\\_du\\_pacte\\_de\\_croissance\\_de\\_less\\_8\\_mars\\_2019.pdf](https://ess-france.org/files/analyse_detaillée_par_ess_france_du_pacte_de_croissance_de_less_8_mars_2019.pdf)

<sup>144</sup> AVARE Philippe et Samuel SPONEM. « Le managérialisme et les associations », Christian HOARAU éd., La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion. Érès, 2008, pp. 111-129.

Ainsi, pour Jean-Louis Laville, les associations « ne développent plus, dans leur gestion financière, de logique spécifique, mais s'alignent au contraire sur les pratiques des entreprises, en mobilisant les mêmes outils. Ainsi, nombre de dirigeants associatifs participent d'un mouvement plus général dans la société que l'on peut désigner comme managérialisme, qui consiste à étendre le management à de nouveaux domaines de la vie sociale. »<sup>145</sup>

Cette transformation est encouragée par Jean-René Loubat, psychosociologue, docteur en sciences humaines et consultant libéral auprès des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux : « À l'heure actuelle, nos établissements et leurs employeurs doivent autopsier leur management, en clarifier les options, se doter des théories et des outils nécessaires, dépasser la « gestion artisanale » qui fait que certains établissements n'ont pas encore d'organigramme, de définitions de fonctions ni d'outils d'analyse de leur activité, c'est-à-dire ne disposent pas des bases même du management le plus fruste. Il convient encore de s'extraire d'un management trop politique, épris de tactiques et de gestion des équilibres, d'attribution de territoires, de clientélisme et de paternalisme, pour aller vers un management plus entrepreneurial, fonctionnant par objectif, privilégiant les compétences aux alliances, pratiquant la négociation, la consultation et la délégation, visant l'exigence et l'excellence plutôt que la maintenance du pouvoir.<sup>146</sup> »

Or, Jean-René Loubat, qui a une connaissance du milieu social et médico-social, ne mentionne pas qu'adapter les outils du managérialisme à ces secteurs revient à utiliser des moyens d'évaluation afin de chiffrer l'inquantifiable : « Le secteur social et médico-social a fabriqué ses outils propres à partir de ce monde de l'entreprise, souvent par l'intermédiaire de l'État » (Marty, 2006, p. 55). Aujourd'hui, la tarification à l'acte transforme le secteur social et médico-social en révolutionnant le financement et le contrôle des associations de ce secteur. Cette tarification suppose d'être capable de réduire l'activité de ces établissements à des actes codifiés. Elle assimile le travail des professionnels au service fourni pour toutes les pathologies, « comme si ces données étaient toujours susceptibles d'être connues et stabilisées » et « permet de construire une image réduite, homogène et instantanée des échanges, afin de les comparer et de mieux maîtriser les transactions » (Chauvière, 2007, p. 49) »<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> LAVILLE Jean-Louis. « Management et régulation dans les associations », *Connexions*, vol. 91, no. 1, 2009, pp. 149-161.

<sup>146</sup> LOUBAT Jean-René. « Le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines », *Empan*, vol. n° 61, no. 1, 2006, pp. 24-29.

<sup>147</sup> LAVILLE Jean-Louis, HOARAU Christian. *La gouvernance des associations* » érès, 2008, p 183

Malgré tout, comme nous avons pu le voir dans le chapitre sur la représentation des salariés, si cette constatation s'appuie sur des vraies critiques à faire aux associations, le problème est que l'utilisation du managérialisme signifie l'exclusion des autres systèmes : « Le managérialisme se caractérise ainsi par des idéaux (croyance en la performance, la transparence, la responsabilité), des discours et des techniques (outils formels et techniques sociales) (Hasselbladh, Kallimikos, 2000) mis en œuvre depuis les années 1920 dans les grandes entreprises américaines et qui se diffusent depuis dans la plupart des organisations pour lesquelles ils n'étaient a priori pas prévus. Au final, la gestion et le management « se présentent désormais comme une rationalité tutélaire, hypertrophiée et dominatrice, rapetissant et délégitimant au passage tous les autres modèles de gouvernement (services publics, coopération, autogestion, mode familial) » (Chauvière, 2007, p. 9). »<sup>148</sup>

Si nous avons pris le temps de définir le managérialisme qui touche les associations, c'est parce qu'il est essentiel pour expliquer le non-soutien des associations aux coopératives SCIC. Le représentant de l'URSCOP estime que le problème provient d'une concurrence entre le mouvement coopératif et associatif ; ce qui serait en partie fondée puisque les biens et les services des coopératives peuvent être sur les mêmes marchés que ceux des associations fiscalisées, mais cela n'explique pas tout. En effet, une partie du secteur associatif ne veut pas du managérialisme<sup>149</sup>: « La société serait malade de la gestion (Gaulejac, 2005). La gestion serait à l'origine d'une nouvelle forme (douce) de barbarie (Le Goff, 2003) et de souffrances (Dejours, 2000). Faut-il introduire dans le secteur associatif ce qui produit tant de ravages dans les entreprises privées ? Trop de gestion, est-ce que cela ne conduirait pas à tuer le social ? (Chauvière, 2007)»<sup>150</sup>

Une autre partie du secteur embrasse au contraire les « promesses d'efficacité » annoncées par le managérialisme. Il s'agit des associations en lien avec le mouvement de l'entrepreneuriat social, influencées par les entreprises et start up à impact social et le mouvement de la RSE (responsabilité sociale des entreprises).

---

<sup>148</sup> EMIN Sandrine et GÉRÔME GUIBERT. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97.

<sup>149</sup> Je parle ici du secteur dans son ensemble, mais cela ne prend pas en compte les « associations entreprises », comme le groupe SOS, ou influencées par des entreprises, comme Aurore proche de Vinci

<sup>150</sup> AVARE Philippe et Samuel SPONEM. « Le managérialisme et les associations », Christian HOARAU éd., *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*. Érès, 2008, pp. 111-129.

Or, les sociétés coopératives d'intérêt collectif sont des statuts spécifiques d'entreprises. De ce fait, une association qui se transforme en SCIC est-elle une organisation qui perd ses valeurs, en poursuivant un but lucratif et en utilisant des méthodes de gestion ? Répondre à cette question par l'affirmative reviendrait à oublier que la gestion n'est pas forcément managériale, mais peut également être sociale. Si, en fin de compte, les associations craignent de se transformer en coopérative par crainte de devenir des entreprises, c'est oublier qu'une partie du mouvement associatif lui-même a calqué son mode de fonctionnement sur celui d'une entreprise, mais en perdant ses valeurs et appliquant ce même managérialisme. Les coopératives subissent moins ce problème puisque « la double qualité de salariés et d'associés dans ces dernières limite la subordination bien davantage que dans les mutuelles. »<sup>151</sup>

Selon Jean-Louis Laville, « la critique de l'idéologie gestionnaire (Gaulejac, 2005) ne peut éluder l'exigence de gestion à laquelle est confrontée toute association. Les ambivalences concrètes peuvent donc être repérées dans « ce que les acteurs font des dispositifs » (Boussard, *op. cit.*, p. 142-145), dans les frictions entre instruments de gestion et logiques locales (Berry, 1983), dans les épreuves dues « aux différences culturelles, aux intérêts contradictoires et aux routines organisationnelles ». « Les ambivalences résident également dans le recours à des catégories économiques pour garantir une autonomie d'action et un suivi collectif, ce recours pouvant se muer en une acceptation passive des formalisations issues d'expertises standardisatrices. »<sup>152</sup>

---

<sup>151</sup> Pascale-Dominique RUSSO : *Souffrance en milieu engagé*, Editions du Faubourg, 2020

<sup>152</sup> LAVILLE Jean-Louis. « Management et régulation dans les associations », *Connexions*, vol. 91, no. 1, 2009, pp. 149-161.

Tableau 1 – Managérialisme et gestion sociale

Déclinaisons Principes	Managérialisme	Gestion sociale
<i>Finalité</i>	Performance par amélioration de l'efficacité et de l'efficience	Questionnement sur le sens de l'action collective et établissement des critères <b>conséquents</b>
<i>Légitimité</i>	Rationalité instrumentale stratégique	Rationalité axiologique Agir communicationnel Rationalité instrumentale subordonnée
<i>Évaluation</i>	Contrôle par audit d'organisation	Diagnostic de la combinaison des dimensions institutionnelle et organisationnelle

153

### **Le statut SCIC n'est pas indispensable aux associations**

Si la gestion sociale permet d'aboutir à un compromis entre l'inévitable nécessité d'une gestion et la sauvegarde des valeurs de l'organisation, il serait alors possible de tirer parti de la tendance à la reproduction dans les associations : « C'est le phénomène d'isomorphisme institutionnel qui emprunte deux voies principales : l'isomorphisme coercitif dans lequel l'influence de l'institution étatique est prédominante à travers ses lois et son appareil légal-rationnel ; l'isomorphisme mimétique qui encourage l'imitation de techniques déjà disponibles, comme les procédures de normalisation et de certification de la qualité. »<sup>154</sup> et ce, afin de transformer positivement le secteur, puisque, comme l'écrit Jean-Louis Laville, « toute la difficulté réside à faire valoir une reconnaissance de l'activité économique qui ne rabatte pas l'association sur une forme particulière d'entreprise. »<sup>155</sup>

On peut également voir ce passage sous un autre angle :

<sup>153</sup> LAVILLE Jean-Louis. « Management et régulation dans les associations », *Connexions*, vol. 91, no. 1, 2009, pp. 149-161.

<sup>154</sup> LAVILLE Jean-Louis, HOARAU Christian. « La gouvernance des associations » érès, 2008, p 31

<sup>155</sup> Pascale-Dominique RUSSO : « Souffrance en milieu engagé ». 2020

- Un soutien des transformations des SCIC par l'Etat (par exemple une faveur fiscale) permettrait davantage de transformations.
- Également, un inévitable et souhaitable effet de masse : davantage de transformations en SCIC en entraînera d'autres, ce que nous avons pu observer ces dernières années.

Une citation connue dans le monde de l'ESS est « statut n'est pas vertu<sup>156</sup> ». Les SCIC ne font pas exception : la prise de décision en communauté n'empêcherait pas, par exemple pour des raisons économiques, de faire des choix contraires aux valeurs initiales des coopératives et soutenus par l'ensemble des parties prenantes, étant donné que la pérennité de la structure est ce qui importe le plus.

La tentation du managérialisme n'est jamais très loin, comme en témoigne Benjamin Dubrion, en parlant de la SCIC Alim<sup>157</sup> : « Une autre tension entre les ordres transactionnels de négociation et de répartition apparaît également sous l'effet de l'augmentation de la taille de la SCIC. La croissance relativement forte de la SCIC Alim ces dernières années lui a permis de renforcer son pouvoir de marché – son « pouvoir économique » pour reprendre Commons – à tel point qu'elle apparaît aujourd'hui comme un client non négligeable pour certains fournisseurs. Dans son rôle de pilotage, l'équipe interne a été amenée à conclure, à la faveur des activités, des accords commerciaux avec certains fournisseurs permettant, au regard de l'ordre transactionnel de négociation, de faire bénéficier les activités de la SCIC de réduction de tarifs. Mais ce comportement peut justement être considéré comme ambivalent, voire contradictoire avec certaines valeurs défendues par la SCIC Alim, notamment s'il est poussé trop loin. Obtenir de meilleurs prix de la part des fournisseurs peut être vu comme positif pour les activités, mais profiter de son pouvoir économique lié à un effet taille pour tirer les prix vers le bas peut fragiliser certains fournisseurs. »<sup>158</sup>

Comme nous avons pu le voir, les SCIC ont souffert de l'absence d'appui et de visibilité qu'aurait pu porter le secteur associatif. Cette situation est en train de s'améliorer et l'on pourrait envisager une adaptation légale des statuts des SCIC via un lobbying des mouvements coopératifs et associatifs, permettant davantage de transformations, en levant les freins liés à la complexité du statut.

---

<sup>156</sup> Prononcé sans ironie par Jean-Marc BORELLO

<sup>157</sup> Nous rappelons qu'il s'agit d'une SCIC anonymisée

<sup>158</sup> DUBRION Benjamin. « Dépasser les tensions liées au multisociétariat : une analyse exploratoire institutionnaliste commonsienne du cas d'une SCIC de la filière alimentaire », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 26, no. 1, 2021, pp. 195-214.

## I.2 Prérequis et complexité du statut

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif sont un statut d'entreprise complexe et les problèmes d'invisibilisation qui le touche se répercutent sur le mauvais accompagnement public, s'ajoutant aux autres difficultés internes à son fonctionnement. Nous allons voir ces problèmes qui découlent directement du manque de représentation publique.

### Les prérequis à la transformation des associations en SCIC

Se transformer en société coopérative d'intérêt collectif et passer d'une association à une structure d'entreprise à but commercial ne se fait pas de manière automatique. De plus, toutes les associations ne remplissent pas les critères demandés.

La première condition est d'avoir une base de salariat forte. Le représentant de l'URSCOP est catégorique : « La principale différence est la place des salariés dans la structure et une activité de production qui assure la pérennité de cette base de salariés ».

Ce prérequis élimine d'emblée les 89,4% d'associations qui n'emploient aucun professionnel salarié et, parmi les autres associations, les 9% y ayant recours de manière occasionnelle.<sup>159</sup> C'est la raison pour laquelle nous nous sommes concentrés en première partie sur les 159 000<sup>160</sup> associations employeuses.

Il y a également la nécessité d'être dans un écosystème partenarial avec des bénéficiaires et des partenaires du territoire permettant ainsi d'être en cohérence avec les statuts d'une SCIC. Ils feront partie des futures coopérateurs, remplissant l'obligation de trois membres minimum, de catégories différentes (salariés, associés et troisième catégorie d'associés). Ces prérequis sont possiblement construits au moment du passage en SCIC ; il ne s'agit donc pas d'une barrière à proprement parler. Cela ne permet pas en revanche de sous-estimer l'importance des partenariats dans la SCIC, caractère fondamental du multisociétariat dont nous parlerons plus en détail par la suite. En effet, celui-ci nécessite de créer une culture commune afin de communiquer entre associés et de construire ensemble la dynamique nécessaire à l'accomplissement de l'objet de la SCIC. La question du choix des bonnes parties prenantes capables d'intégrer cette culture coopérative commune est donc essentielle au multisociétariat.

---

<sup>159</sup> Viviane TCHERNONOG ; « Paysage associatif français- Profil et organisation des associations » ; p36

<sup>160</sup> INJEP ; Les chiffres clés de la vie associative 2019 ; p5

<https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/07/Chiffres-cles-Vie-associative-2019.pdf>

Il existe d'autres prérequis, administratifs et juridiques, simples à respecter, comme l'existence d'un bail commercial pour le siège social. Par ailleurs, si le directeur devient le gérant, il va être complexe de lui établir un contrat de travail et, en l'absence de celui-ci, il risque donc d'avoir le statut de travailleur non salarié et d'être assimilé à leur régime social<sup>161</sup>. Auparavant, un des prérequis consistait à obtenir un arrêté préfectoral pour devenir une SCIC afin d'en valider l'intérêt social, mais il a été supprimé par la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012<sup>162</sup>.

Un prérequis immatériel à la transformation en SCIC en serait les raisons elles-mêmes de la transformation. Le représentant de l'URSCOP nous prévient : « les associations qui font le constat à la fois d'une volonté d'impliquer plus les salariés pour les motiver et à la fois d'une volonté d'être un peu plus agile dans certaines situations, ce sont celles-là qui passent en coopérative pour les bonnes raisons.

Certaines passent en coopérative pour de mauvaises raisons : ce sont celles qui se disent : nous n'arrivons pas à développer un modèle économique performant ; nous pensons que c'est à cause de l'association et, si nous passons en SCIC, cela changera tout.

Cependant, ce n'est pas parce qu'on a un statut de société commerciale que, d'office, on va y arriver. Il n'y en a pas énormément qui font cette démarche, parce que cela demande beaucoup de recul sur son fonctionnement, cela demande aussi de changer de fonctionnement, ce qui n'est jamais facile ; de plus, la conduite du changement n'est pas évidente à mener. Il est aussi possible que le conseil d'administration n'arrive pas à trouver sa place dans le projet de la SCIC.

»

Nous l'avons vu précédemment, le fait d'avoir beaucoup de bénévoles est une difficulté pour les SCIC. C'est pourquoi un modèle associatif s'appuyant exclusivement sur les bénévoles ne peut pas fonctionner en coopérative SCIC.

Ainsi, malgré les nombreux avantages précédemment cités en faveur des SCIC, il faut cependant garder à l'esprit qu'il ne s'agit pas de la « solution miracle » à n'importe quel type de problèmes rencontrés par les associations.

Par exemple, Thérèse Collinet nous relate le projet avorté de transformation de l'association ATCC-Institut en coopérative SCIC : « Quand la question s'est posée au sein de l'association de formateurs, j'ai fait partie des personnes qui n'en voyaient pas vraiment la réelle plus-value.

---

<sup>161</sup> [https://www.picobusiness.net/comment-fonctionne-une-scic-societe-cooperative-dinteret-collectif/#Le\\_systeme\\_de\\_gerance\\_de\\_la\\_Societe\\_Cooperative\\_dInteret\\_Collectif](https://www.picobusiness.net/comment-fonctionne-une-scic-societe-cooperative-dinteret-collectif/#Le_systeme_de_gerance_de_la_Societe_Cooperative_dInteret_Collectif)

<sup>162</sup> <https://www.rtes.fr/suppression-de-l-agrement-prefectoral-pour-les-scic>

Si je suis franche avec moi-même, je pense que j'ai tout de suite été refroidie par une forte appréhension de ce que cela demanderait en termes d'investissement. Je n'avais pas du tout d'énergie à mettre dans ce grand chantier dont je n'avais même pas la certitude que cela changerait quelque chose. Nous avons été une majorité à partager ce sentiment et, du coup, le projet de transformation en coopérative a été stoppé. Mais, quand j'y repense, je suis admirative et reconnaissante au groupe au sein d'ATCC-Institut qui a travaillé sur le sujet : il y a eu un vrai souci de pédagogie (envoi de documents) et de consultation (questionnaire) ainsi que des points réguliers lors des rencontres du réseau. Pour autant, cela ne veut pas dire que cela ne se fera pas. Ce n'était pas le moment et peut-être que dans quelques années, cela se fera. »

### **Difficultés liées à la transformation**

En moyenne, il faut six mois pour transformer l'association en coopérative, entre la mise en place de la nouvelle gouvernance partagée, organiser les assemblées générales, rédiger les statuts et monter les dossiers à transmettre à la préfecture.

Or, si ce laps de temps paraît déjà relativement long, il était bien plus important à la création du statut, du fait de sa nouveauté, comme en témoigne Jean-Pierre Caume, président de la SCIC Revi+ :

« Le passage en SCIC a été un parcours du combattant. Nous n'étions que la deuxième ou la troisième structure dans notre région à nous intéresser à ce statut ! Malgré les obstacles juridiques et administratifs, nous avons fini par obtenir le statut en décembre 2003. »<sup>163</sup>

Pour la Cour Cycllette, nous avons rencontré également plusieurs difficultés. Les statuts juridiques de la SCIC devaient être paraphés sur chaque page et ce, en cinq exemplaires, par l'ensemble des coopérateurs fondateurs (ce qui correspond au total à plus de 4000 paraphes !) De plus, la crise du Covid 19 a rallongé le temps nécessaire à leur obtention. Le document administratif censé nous accompagner lors de la transformation n'est pas tout à fait à jour et comporte quelques erreurs. Par exemple, il n'est pas nécessaire d'être en lien avec le Centre de formalités des entreprises (CFE) afin de faire une demande d'immatriculation au greffe du tribunal de commerce de son département contrairement à ce qui y est indiqué. Également, dans le dossier à envoyer à la préfecture, il ne fallait pas remplir le dossier M2 (utilisé pour déclarer

---

<sup>163</sup> SCIC Une entreprise d'utilité sociale au service du territoire ; Avise ; 2008 ; p10  
[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/2008\\_avise\\_entreprendreautrement\\_lesscic.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/2008_avise_entreprendreautrement_lesscic.pdf)

une modification d'une entreprise), mais plutôt le dossier M0 qui est utilisé pour déclarer la constitution d'une SARL.

Enfin, il était parfois difficile de trouver un interlocuteur parmi les institutions publiques pouvant nous orienter, le statut étant encore de nos jours majoritairement inconnu.

## **Complexité du statut**

Le statut des SCIC est parfois comparé à une « usine à gaz », de par la complexité de sa gestion quotidienne.

La SCIC introduit des innovations importantes qui peuvent bousculer les habitudes et demander un temps de rodage. Les dirigeants issus du milieu associatif doivent ainsi s'adapter aux méthodes de gestion propres aux sociétés. À l'inverse, ceux qui viennent de l'entreprise classique ont à s'approprier les principes coopératifs et la logique du multisociétariat, en rupture avec l'approche traditionnelle « actionnaire / producteur / client ».

Les problèmes liés à la méconnaissance du statut dans la transformation des associations ne s'arrêtent pas à la création de la SCIC, mais continuent quotidiennement :

« La première difficulté repose sur la méconnaissance des coopératives par l'ensemble du monde social, en premier lieu les administrations et les chambres consulaires. La rareté et la jeunesse des SCIC accroissent encore leurs difficultés puisqu'elles ont des particularités propres. À cause de ce déficit de savoirs des autorités légales, les entreprises doivent se justifier concernant de nombreux points pour lesquels elles sont pourtant dans leur bon droit. Bien souvent, les services administratifs s'attachent davantage à la forme juridique de la SCIC (SA ou SARL) qu'à sa finalité sociale et d'intérêt collectif.

Pour la SCIC B, « à la chambre de commerce, cela a été relativement compliqué. La personne en charge de notre dossier n'avait pas connaissance de ce statut des SCIC et nous avons dû tout expliquer et nous justifier sur tous les points (subventions, bénévolat, etc.). Nous constatons le manque de médiatisation des SCIC auprès du public mais aussi au sein des administrations. »

164

---

<sup>164</sup> EMIN Sandrine et GÉRÔME GUIBERT. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97.

A cette méconnaissance s'ajoute parfois le fait que le statut se situe entre celui de l'entreprise et celui de l'association, ce qui peut se retourner contre la SCIC. A cet égard, la SCIC Akteli a fait les frais de cette perception différenciée selon ses interlocuteurs : « La demande de subvention fut traitée par le « bureau des associations » de la ville de Paris qui ne tint pas compte des paramètres spécifiquement liés à sa dimension de société. À l'inverse, le conseil régional d'Ile-de-France considéra la demande comme celle d'une entreprise standard, minimisant sa dimension d'économie solidaire. »<sup>165</sup>

Sur le même sujet, Sandrine Emin et G r me Guibert  crivent : « Bien que permettant de réaliser un compromis entre les mondes associatif et coopératif, la SCIC demeure dans la pratique soit à dominante associative, soit à dominante coopérative. »<sup>166</sup>

Nous avons pu observer le paradoxe que constitue la situation actuelle des SCIC. Bien qu'inconnu des pouvoirs publics, du grand public et du secteur privé, le développement et la pérennité de ces structures est dépendante de leur réussite à se faire connaitre de ces trois acteurs. Il s'agit d'un problème structurel qui se doit d'être résolu pour continuer l'histoire des SCIC : il n'est pas possible pour les associations transformées en SCIC de revenir à leur statut originel. Le statut trouvera peut-être une solution via le multisociétariat, qui comme nous allons le voir, porte également ses propres problèmes.

---

<sup>165</sup> EMIN Sandrine et G r me GUIBERT. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97.

<sup>166</sup> EMIN Sandrine et G r me GUIBERT. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97.

## II. Limites du statut SCIC

### II.1 Le multisociétariat : un espace de démocratie sous contrainte

Le multisociétariat est-il un paradoxe ? C'est la question que l'on peut se poser si l'on questionne la démocratie au sein d'un système sensé... être plus démocratique. Nous allons voir ici de quelle manière ce paradoxe existe et s'applique au sein des organisations qui mettent en place le multisociétariat.

#### **Le système de collègue : une inégalité de vote des parties prenantes**

Comme nous avons pu le définir précédemment, le multisociétariat a un système de vote démocratique en assemblée générale où une personne est égale à une voix, sauf dans le cas de l'utilisation de votes pondérés en collègue.

« Pour garantir le fonctionnement démocratique, la loi de 2001 susvisée a donné la possibilité de créer des collèges, c'est-à-dire des organisations de sociétaires qui disposent d'un pourcentage de pouvoir fixé par l'AG, généralement lors de la constitution de la SCIC. Les collèges ont été proposés pour équilibrer les pouvoirs des types de sociétaires dont les nombres seraient très inégaux : par exemple, 5 salariés et 2 000 usagers (consommateurs). Sans collègue, les coopératives qui se trouvent dans ce cas ne peuvent fonctionner, mais le recours exagéré aux collèges mérite sans aucun doute réflexion. Toutes choses égales par ailleurs, ils peuvent jouer le rôle qu'ont les sections territoriales et les assemblées régionales dans les grandes coopératives : elles sont destinées à pallier le problème de la taille. Elles doivent faciliter et non rendre plus difficile le fonctionnement démocratique et la participation au débat et aux prises de décision. »<sup>167</sup>

En effet, de nombreuses coopératives ont réparti leurs différents coopérateurs en collèges de vote et ceux-ci sont généralement pondérés selon divers critères. Jean-François Draperie nous l'affirme : « près de 80 % des SCIC ont organisé les catégories de sociétaires en collèges, en confondant catégorie et type de sociétaires. »<sup>168</sup>

---

<sup>167</sup> « Construire la communauté coopérative à travers le droit », *RECMA*, vol. 352, no. 2, 2019, pp. 58-64.

<sup>168</sup> « Construire la communauté coopérative à travers le droit », *RECMA*, vol. 352, no. 2, 2019, pp. 58-64.

En effet, ces structures ont les mêmes catégories que leurs type de sociétaires, ce qui n'est pas une obligation. Il est possible de classer les catégories de la SCIC par activité par exemple. Ainsi, les fournisseurs, clients, salariés de l'activité « pâtisserie » se retrouveraient dans la même catégorie, les acteurs de l'activité « vélos » dans une autre catégorie et échangeant, prenant collectivement des décisions et animant ainsi le multisociétariat.

Cette méthode, malheureusement peu utilisée, est bien davantage vecteur de discussions et de décisions partagées.

Or, le système de vote pondéré est un système qui a été prouvé antidémocratique par deux mathématiciens américains, Lloyd Shapley et Martin Shubik, en 1954 via l'indice de pouvoir de Shapley-Shubik.<sup>169</sup>

Ainsi, le poids du vote d'une personne n'est pas forcément représentatif de son pouvoir réel et une personne disposant d'une certaine quantité de votes peut n'avoir que peu de pouvoir. Par exemple, dans le cas où 5 personnes votent avec respectivement :

- Personne 1 : 20 Pouvoirs (33,90%)
- Personne 2 : 10 Pouvoirs (16,95%)
- Personne 3 : 10 Pouvoirs (16,95%)
- Personne 4 : 10 Pouvoirs (16,95%)
- Personne 5 : 9 Pouvoirs (15,25%)

On se rend compte que la Personne 5 qui dispose de presque autant de votes que les personnes 2, 3 et 4 n'a aucun pouvoir, puisque même en s'associant avec la personne 1-qui détient le plus de pouvoir, elles n'obtiennent pas ensemble la majorité, contrairement aux personnes 2 et 3. Son pouvoir de vote est ainsi quasi nul.

A l'inverse, une personne avec un poids de vote très peu important peut détenir une quantité importante de pouvoirs. L'exemple suivant le montre :

- Personne 1 : 7 Pouvoirs (50,00%)
- Personne 2 : 4 Pouvoirs (28,57%)
- Personne 3 : 2 Pouvoirs (14,29%)
- Personne 4 : 1 Pouvoir (7,14%)

---

<sup>169</sup> [http://wikimonde.com/article/Valeur\\_de\\_Shapley](http://wikimonde.com/article/Valeur_de_Shapley)

Afin de pouvoir faire passer les votes de la personne 2, 3 ou 4, l'union des 3 personnes est indispensable et le pouvoir de la personne 4 s'en trouve renforcé, puisqu'elle a, au final, autant de pouvoir que les personnes 2 et 3, qui ont pourtant plus de votes qu'elle. »

Plus encore que le simple calcul mathématique de l'inégalité de pouvoir, on peut mentionner l'inquantifiable influence politique, psychologique et symbolique que dispose un acteur ayant davantage de pouvoir de vote que les autres.

« Cet indice a notamment été utilisé pour critiquer le système de vote d'institutions internationales :

« Prenons l'exemple du Conseil de sécurité des Nations unies. Il y a 5 membres permanents qui ont droit de veto et 10 autres membres. Une résolution doit obtenir 9 voix et aucun veto pour être acceptée. L'indice de Shapley-Shubik nous dit que le pouvoir d'un membre permanent est beaucoup plus fort que celui d'un membre non permanent (0,1963 contre 0,00186).

Le cas du Conseil de l'Union européenne est encore plus intéressant. De 1958 à 1973, la majorité qualifiée était de 17 voix. Or, le Luxembourg avait une voix et aucun pouvoir car aucune coalition ne pouvait devenir gagnante avec sa voix. Avec l'entrée de nouveaux pays, son pouvoir passe à 0,95 % en 1973 et à 3,02 % en 1981 (comme le Danemark qui a une population dix fois plus grande). »<sup>170</sup>

Ce calcul pourrait être appliqué à la Cour Cycllette. Mais même en l'absence de ces résultats, cette répartition s'avère inégalitaire :

Nombre de personnes dans le collège	Pourcentage de votants	Catégorie	Pourcentage de droit de vote	Voix réelle d'une personne
8	28,57%	Salariés	43,75%	5,47%
13	46,43%	Usagers- bénévoles	23,75%	1,83%
2	7,14%	Fournisseurs	18,75%	9,38%
5	17,86%	Partenaires privés	13,75%	2,75%

(Note : ces données sont légèrement modifiées en raison de l'absence de partenaires publics, un collège vide, ce qui donne à chaque autre collège 3,75% de voix en plus)

<sup>170</sup> [http://wikimonde.com/article/Valeur\\_de\\_Shapley](http://wikimonde.com/article/Valeur_de_Shapley)

Ainsi, on remarque que le collège des Usagers-bénévoles représente 46,43% des coopérateurs, mais n'ont qu'un droit de vote de 23,75%, ce qui représenterait 1,83% des votes par personne. A l'inverse, les 28,57% des coopérateurs du collège des salariés ont un pourcentage de droit de vote de 43,75%, ce qui représente 5,47% des votes par personne.

Ainsi, selon l'indice de pouvoir de Shapley-Shubik, le collège des salariés est dans une situation extrêmement dominante, puisqu'il faut que l'ensemble des autres collèges votent contre les décisions du collège des salariés afin de faire passer leurs décisions.

Pour information, le calcul de l'indice de pouvoir Shapley-Shubik a été calculé dans la SCIC Enercoop, un des piliers des SCIC : on remarque l'omniprésence du pouvoir des fondateurs et le peu de pouvoir des salariés et des producteurs, ce qui interroge grandement sur le processus démocratique de la structure : l'argument de la différence du nombre de coopérateurs ne fonctionne pas ici, puisque les consommateurs disposent de plus de pouvoir que les salariés.

« Sans suffire, comme en a attesté la présence de collèges décisionnels déséquilibrés, le cas de la SCIC aura illustré cette ambition. En effet, au sein d'Enercoop, le caractère multidimensionnel de la gouvernance, justifié par la nature variée des parties prenantes en position originale de double appartenance (sociétaire-client, sociétaire-fournisseurs, etc.), engageait de facto l'entreprise dans un processus de création de valeur multidimensionnelle ad hoc. C'est toutefois l'occasion de souligner, et le déséquilibre latent dans la répartition des droits de vote, et le non-respect, au-delà de son sens attendu de distribution de dividendes, du principe de non-lucrativité. »<sup>171</sup>

<i>Collèges des PP EnR sociétaires d'Enercoop</i>	<i>Poids du vote en assemblée</i>	<i>Indice de pouvoir de Shapley-Shubik</i>
Consommateurs	15 %	11,67 %
Producteurs	15 %	11,67 %
Salariés	10 %	6,67 %
Fondateurs	40 %	56,67 %
Collectivités territoriales et ELD	10 %	6,67 %
Partenaires	10 %	6,67 %

172

<sup>171</sup> BECUWE Audrey, Hela CHEBBI et Philippe PASQUET. « La gouvernance coopérative, condition du référentiel durable d'une organisation ? », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 306, no. 6, 2020, pp. 11-18.

<sup>172</sup> « Construire la communauté coopérative à travers le droit », RECMA, vol. 352, no. 2, 2019, pp. 58-64.

A cette critique, Audrey Bécuwe, Hela Chebbi et Philippe Pasquet rétorquent que l'ensemble des parties prenantes d'Enercoop n'a ni forcément les compétences, ni les connaissances internes de la structure pour être en mesure de prendre ces décisions et rajoutent néanmoins : « la compétence n'est donc pas nécessairement présente et il faut donner à ceux qui doivent exercer le droit de vote les moyens, s'ils ne les ont déjà, de l'acquérir ».

Bien que, comme le décrit Yves Cariou, « il n'est pas rare d'observer la difficulté, pour des salariés, de dépasser leur expertise opérationnelle afin de contribuer au débat politique. Il arrive également que certains acteurs ne reconnaissent pas aux salariés la qualité d'associé et ne leur concèdent d'autre droit que de représenter les salariés et de s'impliquer dans les seules questions de formation, de qualité de vie au travail ou de convention collective. Créer une culture coopérative commune est alors la première étape pour se parler entre associés tous également impliqués dans le projet politique de la SCIC. »<sup>173</sup>

Cet argument n'est pas forcément le plus adapté car il justifierait potentiellement un retour aux systèmes dominants des entreprises classiques. Jean-François Draperie en conclut justement : « La coopérative multisociétaire n'est pas une réponse, c'est encore une question ».

Le représentant de l'URSCOP expose également son point de vue sur le sujet :

« Il faut bien comprendre qu'au départ, les collèges, c'est une option, puisqu'originellement les SCIC sont « une personne est égale à une voix ». L'option des collèges est au départ censée équilibrer et pondérer les droits de vote en cas de déséquilibre dans les catégories. La démocratie dans le modèle coopératif s'exerce systématiquement, si le dirigeant ne va pas dans le sens du collectif, tous les moyens sont du côté des associés pour le remettre en cause. La vigilance étant que lorsqu'on crée le projet de SCIC, si le but est de conserver le pouvoir avec une répartition des droits de vote dans les collèges de manière à protéger les dirigeants, on passe complètement à côté du projet, donc cela serait pour une logique d'ego et de pouvoir et pas dans le sens du projet.

Mais si cela va dans ce côté-là, on a des options statutaires pour qu'un groupe d'associés puisse demander à voter le changement de répartition des droits de votes, etc.

---

<sup>173</sup> CARIOU Yves. « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative », *RECMA*, vol. 360, no. 2, 2021, pp. 42-59.

Malheureusement, si on a tout bloqué dans le mauvais sens au moment de la création des statuts et que tout soit fait pour que rien ne puisse être changé, on perd totalement l'intérêt du projet coopératif.

Il n'y a donc pas vraiment de garde-fou si ce n'est l'accompagnement au départ pour leur expliquer que cela ne sera pas un avantage de conserver le pouvoir puisque c'est l'objectif inverse qui est recherché.

D'abord, les décisions par collège vont s'opérer uniquement sur les décisions de l'AG. Ensuite, il n'y a pas de raison que cela soit plus difficile qu'une personne est égale à une voix. Ce système permet de s'assurer qu'on n'est pas dans une logique de camp contre camp. On perdrait alors complètement l'intérêt collectif.

De mon côté, j'invite toujours à ne pas mettre de collège sans pondération avec une personne égale 1 voix. Effectivement, il y a plein de danger autour de la création de collège et de système d'alliance, ce qui risque de tout mettre dans le même sens. Il s'agit d'un vrai sujet et il n'existe pas vraiment de parade à partir du moment où cela est mis en place. Le meilleur moyen est d'avoir un pourcentage qui ne dépasse pas 20 % et qui est équilibré. Si j'ai 5 catégories de 20 %, il y a moins de risque qu'une répartition de 40/40/20 ou 40 et 20 % serait quasiment d'accord sur tout. C'est notre rôle de sensibiliser au fait de ne pas garder le pouvoir, le risque étant de ne pas impliquer les gens. »

### **Comment animer la vie coopérative et faire participer les coopérateurs ?**

Cette question est d'une importance centrale dans les SCIC : si personne n'anime la vie coopérative, alors elle s'essouffle et le statut n'a plus aucun intérêt. C'est le travail des « animateurs de la vie coopérative ».

Or, la problématique est la suivante : il n'existe aucune méthode « idéale et reproductible » pour animer cette vie coopérative, le facteur humain, qui est très variable, étant au centre du processus.

Au festival Onde de Coop<sup>174</sup>, une conférence-débat était centrée sur le sujet de l'animation de la vie coopérative et plusieurs professionnels ont apporté leur pierre à l'édifice.

---

<sup>174</sup> Organisé par Coopaname, Enercoop, Mobicoop et la Nef, il a eu lieu du 18 au 20 Juin 2021, à la Cité Fertile (93500 Pantin). A noter que cette organisation faite directement par des coopératives montre que le lobbying peut se faire également par les acteurs coopératifs.

Si, pour la plupart, il est indispensable de mettre en place des règles de participation, elles diffèrent selon les organismes : l'obligation d'être présent à 50% aux Assemblées générales, avoir un système d'indemnisation du temps passé en AG selon les collègues, ou les absents payant les présents pour le temps de travail passé en AG.

Ainsi, j'ai posé la question suivante : comment régler la différence entre le niveau d'implication des personnes ?

Ce à quoi l'on m'a répondu en premier lieu qu'il s'agit d'une mauvaise gestion de l'intérêt collectif, puisque celui-ci devrait s'équilibrer si l'objectif commun de la SCIC permet un effort équitable de tous.

Une salariée de la Nef<sup>175</sup> n'était pas d'accord. Selon elle, il y a un niveau d'information à apporter à ces personnes différent selon les familles de coopérateurs. Enercoop, par exemple, réserve des moments de transmission et de connaissances partagés par coopérative (filiale d'Enercoop) et par famille de coopérateurs via des espaces réservés, ce qui résout également la gestion de l'obésité de l'information.

Cette déclaration est à débattre : ces règles d'obligations sont limitées et ne sont pas applicables à toutes les structures : manque de fond, non coopération des membres.

Par ailleurs, cette règle permettrait un autre abus puisque c'est la structure qui décide de l'horaire d'usage d'une AG et qu'elle ne s'adapte pas forcément à ses parties prenantes.

En a été conclu que le fardeau porté par les SCIC est la démocratie des organisations. Ainsi, l'autonomie financière nécessite d'être efficace, également d'un point de vue économique.

Concernant l'animation de la coopérative par le ou la dirigeante, dans certains cas, la présence d'un dirigeant peu contesté peut conduire à l'inverse du but de la coopérative, en incarnant seul le projet. « La présence de ces figures dominantes et fédératrices peut entrer en contradiction avec la logique de co-construction de l'intérêt collectif par les différentes catégories d'associés. Elle pose également la question de la pérennité des entreprises et de leur projet au-delà de ces leaders. »<sup>176</sup>

Dans l'un de ces exemples, le problème se pose justement, puisque le leader s'avère irremplaçable, ce qui problématise la pérennité de la structure. De manière globale, le

---

<sup>175</sup> Coopérative finançant uniquement des projets écologiques, sociaux et culturels

<sup>176</sup> Picri PAP SCIC, Groupe. « Les SCIC, entreprises de demain. Le multisociétariat à l'épreuve de la gestion », *RECMA*, vol. 340, no. 2, 2016, pp. 52-64.

multisociétariat dans les SCIC ne propose pas d'alternative aux problématiques classiques de leadership dans les organisations. Ainsi, « les leaders charismatiques fédèrent mais fragilisent la structure, car la coopérative demeure fortement dépendante de leur personne. De plus, ils peuvent, dans certains cas, dominer le processus démocratique et offrir une gouvernance plus paternaliste que participative »<sup>177</sup>

Ce sont donc encore une fois les dirigeants qui ont le droit et surtout le devoir d'organiser eux-mêmes des contres pouvoirs afin de garder la démocratie dans le projet.

« Comme le souligne Alix Margado, « une assemblée générale “ fantôme ”, un conseil d'administration somnolent ne devraient pas pouvoir exister dans une SCIC. La présence des trois catégories minimales d'associés étant une condition nécessaire à son existence, la SCIC ne peut pas sans cesse ne pas susciter l'intérêt des salariés, des clients, etc. Si l'une des catégories minimales venait à disparaître, la SCIC disparaîtrait » »<sup>178,179</sup>

La réciprocité multilatérale se manifeste lorsque des acteurs hétérogènes (usagers, salariés, bénévoles, pouvoirs publics, etc.) sont placés dans des relations symétriques et égalitaires. Or, si ce modèle est prôné par le mouvement coopératif comme étant porté par les SCIC, la défection de la réciprocité multilatérale peut aboutir à des relations asymétriques et inégalitaires.

Un statut juridique adaptable à l'extrême et utilisable dans toutes les situations n'existe pas et ne pourrait être opérationnel. Les solutions proposées par les SCIC ne sont pas reproductibles en raison de l'importance de leur ancrage territorial. Les SCIC doivent avoir des statuts adaptés aux réalités hétérogènes et ne peuvent prétendre résoudre les problèmes de leadership, de paternalisme et de différence d'implication en fonction des acteurs. Prétendre le contraire reviendrait à applaudir le modèle d'entrepreneuriat à impact problématique que représente « La Ruche qui dit oui ! »<sup>180,181</sup>

---

<sup>177</sup> idem

<sup>178</sup> idem

<sup>179</sup> MARGADO Alix. « SCIC, société coopérative d'intérêt collectif. » Revue internationale de l'économie sociale, numéro 284, mai 2002, p. 19–30. <https://doi.org/10.7202/1022267ar>

<sup>180</sup> <https://reporterre.net/La-Ruche-qui-dit-oui-uberise-t-elle-le-systeme-Amap>

<sup>181</sup> [https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/metiers/agriculture/crise-des-eleveurs/la-ruche-qui-dit-oui-le-business-lucratif-du-consommer-local\\_1013153.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/metiers/agriculture/crise-des-eleveurs/la-ruche-qui-dit-oui-le-business-lucratif-du-consommer-local_1013153.html)

## Les collectivités, des coopérateurs tenus à l'écart

Les collectivités locales ou publiques peuvent devenir coopérateurs des SCIC et, en 2009, 9 % des SCIC possédaient un collègue qui leur était dédié et, plus largement, un tiers des SCIC a eu au moins une collectivité locale comme associée.<sup>182</sup> Il est difficile de dire si c'est toujours le cas 10 ans après.

Il s'agit d'une avancée innovante, mais contestée : « cela amène certaines suspicions quant à l'indépendance des structures dans un pays où, on le sait, les collectivités locales ont eu parfois tendance à instrumentaliser des associations pour conduire certaines de leurs actions. La fonction simultanée de sociétaire et de subventionneur peut poser des problèmes au sein des SCIC, les structures publiques pouvant chercher à outrepasser leur pouvoir démocratique (comme en ont témoigné certaines SCIC lors de la 1ère journée de l'Inter-Réseaux, 2008). Une partie des SCIC préfère donc, au moins dans un premier temps, cantonner les collectivités au rôle de subventionneurs partenaires, d'autres optant même pour une tenue à distance de la puissance publique, aussi bien comme sociétaire que comme subventionneur. »<sup>183</sup>

Finalement un paradoxe, le multisociétariat ? C'est une question qui n'a pas de réponse précise, dépendant des situations. On peut néanmoins déplorer la surutilisation du système de vote inégal, davantage vecteur d'une diminution du dialogue au profit d'une efficacité, qui est hélas nécessaire à des coopératives manquant de ressources, dans un contexte de crise.

---

<sup>182</sup> EMIN Sandrine et GÉRÔME GUIBERT. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97.

<sup>183</sup> EMIN Sandrine et GÉRÔME GUIBERT. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97.

## **II.2 Les ressources limitées des coopératives**

Si l'on insiste, dans cette partie, sur la complexité du statut des SCIC, on ne mentionne pas le fait qu'il soit très gourmand en ressources humaines, financières et partenariales. Nous allons constater l'effet de ses besoins élevés sur les disparitions des structures.

### **Les coopérateurs**

Les coopérateurs, qu'ils soient clients, salariés, collectivités publiques ou fournisseurs de la coopérative, acceptent tous de prendre le temps de s'engager dans la coopérative, car ils y trouvent un intérêt et veulent que la structure fonctionne. La plupart des sociétaires sont d'ailleurs professionnellement liés à leur coopérative.

Le défi qui a été lancé pendant le festival Onde de Coop aux participants de la conférence « animer le multisociétariat » est le suivant : comment créer un engouement et mobiliser les coopérateurs ?

Cette question, qui n'a pas trouvé de réponses définitives, prend tout son sens. Puisque chaque sociétaire choisit son degré de participation, il est nécessaire que la structure soit attractive.

En effet, le nombre de coopérateurs engagés est limité et, puisqu'une personne ne peut pas être coopérateur de 50 structures, il existe une concurrence entre les coopératives pour capter le temps disponible des coopérateurs. Si l'on souhaite avoir davantage de coopératives d'intérêt collectif dans le futur, il est nécessaire de changer l'échelle du secteur coopératif et de le rendre attractif auprès du grand public, en l'éduquant à ses pratiques et à ses méthodes pour repenser l'économie. Or, il serait important de prendre en compte que la nécessité des besoins en ressources est proportionnelle au changement d'échelle.

### **Un rapport complexe au bénévolat**

Conformément à l'article 19 septies de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération : « Peut être associé d'une société coopérative d'intérêt collectif toute personne physique souhaitant participer bénévolement à son activité. »<sup>184</sup>

---

<sup>184</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000029321357/2020-12-01](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000029321357/2020-12-01)

La place du bénévolat dans les SCIC est différente et pose des limites. La gouvernance est gérée par des salariés et d'autres parties prenantes du projet. Ce qui est une possible perte de motivation et d'investissement des bénévoles sur le projet.

En plus de leur apport au sociétariat, la loi cadre des SCIC évoque la participation des bénévoles à l'activité de la SCIC, mais reste floue. Les multiples interprétations qu'en font les acteurs sur le terrain le confirment.

Pour Sandrine Emin et Gérôme Guibert qui ont analysé le fonctionnement de plusieurs SCIC, les structures « se retrouvent aussi dans un rapport critique au bénévolat. Il officialiserait des différences de traitement entre personnes impliquées dans l'entreprise et pourrait même aller de pair avec une logique d'exploitation. »<sup>185</sup>

Ces affirmations sont appuyées par le témoignage de dirigeantes de SCIC : « Pour la directrice de la SCIC A : « j'ai horreur du bénévolat, c'est utiliser ceux qui ont le cœur et l'âme... C'est dangereux. On utilise de la main-d'œuvre sans contrepartie. Je préfère rémunérer en bonne et due forme ». Et selon la SCIC C, « nous ne sommes pas pour... On limite au maximum le bénévolat, on est très méfiant [...] Si c'est pour trouver un équilibre économique, utiliser des bénévoles parce qu'on n'a pas la possibilité d'utiliser des salariés, cela pose un vrai problème [...]. Si quelqu'un est intéressé par ce qu'on fait, on signera plutôt une convention de stage, avec un objectif très clair qu'on aura fixé en concertation avec la personne ». »<sup>186</sup>

Cet avis n'est pas partagé par tout le monde, comme la SCIC B : « Si on était passé d'association à SARL, on n'aurait pas eu droit aux bénévoles. [...] On serait une SARL classique... Mais du coup, on aurait arrêté l'activité depuis longtemps ! Dans la SARL classique, la caissière doit être payée, l'ouvreur, la personne aux tickets doivent être payés, l'opérateur doit être payé, la femme de ménage doit être payée... Ce qui fait que si on cumule le tout, ce n'est pas la peine. Sur une place de cinéma, on ne gagne que 10 % de bénéfice ».

Dans certaines structures, il existe donc à la fois la nécessité d'avoir des bénévoles pour conserver la pérennité de la structure, mais également afin de garder l'esprit du projet initial.

---

<sup>185</sup> EMIN Sandrine et GÉRÔME GUIBERT. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97.

<sup>186</sup> EMIN Sandrine et GÉRÔME GUIBERT. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97.

Par ailleurs, concernant le bénévolat dans les associations, si, selon l'étude de France bénévolat de 2019 portant sur les bénévoles entre 2010 et 2019, parmi les 14 % de personnes interrogées ne faisant plus de bénévolat, la raison principale évoquée est le manque de temps (34%) ; de même, la principale raison qui pourrait permettre de revenir faire du bénévolat est logiquement d'avoir plus de temps libre (40%).

C'est également le cas pour les 40% de personnes n'ayant jamais fait de bénévolat : le manque de temps (46%) est largement la première réponse envisagée.<sup>187</sup>

Ce constat explique l'évolution du comportement des bénévoles, qui s'engagent de plus en plus de manière occasionnelle, à une période précise, quelques heures ou quelques jours par an (de 20% en 2010 à 29 % en 2019), contrairement aux engagements plus conséquents de la catégorie des bénévoles actifs, plusieurs heures toutes les semaines (de 37 % en 2010 à 26% en 2019).<sup>188</sup>

Or, en Société Coopérative d'intérêt collectif, l'engagement peut prendre davantage de temps et nécessite potentiellement plus d'implication que dans les associations. En témoigne la SCIC SAS Société Coopérative d'Aménagement Numérique Icaunaise qui cite dans ses statuts : « Les bénévoles n'étant pas salariés perdent le statut de coopérateur associé s'ils n'ont pas conduit d'action bénévole notable dans les 12 derniers mois. L'admission de nouveaux bénévoles au sein de la catégorie est soumise à l'approbation du conseil d'administration. »<sup>189</sup>

La nécessité de devenir coopérateur et d'exercer plus de responsabilités dans l'évolution de la structure renforce davantage le frein des anciens bénévoles et non bénévoles potentiels à rejoindre les SCIC.

Le représentant de l'URSCOP précise : « Si une association dispose de beaucoup de bénévoles, il y a, après la transformation, une plus grande difficulté à faire du bénévolat.

---

<sup>187</sup> L'évolution de l'engagement bénévole associatif, en France, de 2010 à 2019

Etude France Bénévolat / IFOP Mars 2019 avec l'appui de Recherches & Solidarités et le soutien du Crédit Mutuel – Mars 2019, pages 11-15

[https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE\\_Evol%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20associatif%20en%202019\\_DEF.pdf](https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE_Evol%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20associatif%20en%202019_DEF.pdf)

<sup>188</sup> L'évolution de l'engagement bénévole associatif, en France, de 2010 à 2019

Etude France Bénévolat / IFOP Mars 2019 avec l'appui de Recherches & Solidarités et le soutien du Crédit Mutuel

– Mars 2019, page 9

[https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE\\_Evol%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20associatif%20en%202019\\_DEF.pdf](https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE_Evol%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20associatif%20en%202019_DEF.pdf)

<sup>189</sup> <http://www.scani.fr/wp-content/uploads/2016/01/Status-SCIC-v2.pdf>

Par exemple, si j'ai un modèle qui s'appuie complètement sur le bénévolat, la SCIC est une perte de ressources. Il faut se rendre compte que l'organisation n'est pas faite pour être une société commerciale et qu'il faut qu'on reste sur un modèle associatif où l'on va très peu développer de chiffre d'affaires et dans lequel on aura le droit d'être défiscalisé »

## **L'appui des collectivités, une donnée variable**

La loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 - art. 33 a modifié l'article 19 septies de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, en faisant passer de 20% à 50% le capital maximum détenu par les collectivités.<sup>190</sup>

« Les collectivités territoriales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux peuvent détenir ensemble jusqu'à 50 % du capital de chacune des sociétés coopératives d'intérêt collectif. »<sup>191</sup>

Comme nous l'avons vu précédemment, les coopératives peuvent être frileuses de laisser entrer des collectivités publiques dans leur capital par peur d'appropriation du projet. Pourtant, leur appui, bien que n'étant pas nécessairement indispensable, peut être déterminant afin d'entrer en contact avec d'autres acteurs, en étant gage du sérieux du projet.

Malheureusement, le soutien des collectivités publiques est une donnée très variable et dépend beaucoup des collectivités elles-mêmes. Il est possible que celles-ci soient dans une démarche de partenariat, d'instrumentalisation voire de clientélisme, n'apportant leur soutien et leur participation financière (que cela soit au capital ou via les subventions) qu'aux structures leur apportant également leur soutien. Mentionnons également la possibilité que celles-ci soient dans une volonté de destruction.<sup>192</sup>

---

<sup>190</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000029314996/2014-08-02](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000029314996/2014-08-02)

<sup>191</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000029321357](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000029321357)

<sup>192</sup> C'est le cas à Hayange avec Fabien Engelmann cherchant à détruire l'antenne du Secours Populaire Français locale. <https://www.leparisien.fr/politique/hayange-le-secours-populaire-gardera-son-local-n-en-deplaise-au-maire-rn-30-01-2020-8248869.php>

En parlant de clientélisme, c'est par exemple le cas à Alfortville, où le maire, Luc Carvounas, s'est fait enregistrer, à son insu, en train de proposer l'annulation de la dette du club de football de la ville, US Alfortville, en échange du soutien politique du club.<sup>193</sup>

Suite au refus du club et à l'enregistrement compromettant envoyé au journal Streetpress, l'association est remplacée par une autre, contrôlée par un proche de la mairie et recevant les subventions qui étaient dues à US Alfortville.

Or, depuis que l'ancien président de la Cour Cyclette, François Tronche, s'est présenté aux élections municipales contre Luc Carvounas et après que le maire ait demandé à la gérante de l'association de le soutenir publiquement, ce qu'elle a refusé (étant une association apolitique), la Cour Cyclette n'a mystérieusement plus reçu le moindre soutien de la part de la collectivité.<sup>194</sup> Myriam Goujjane a des contacts avec de nombreux acteurs au sein du département du Val-de-Marne, mais n'a pas encore démarché de coopérateur au sein du collège « Partenaire public », si les recherches s'avèrent infructueuses peut-être qu'il serait envisageable de s'interroger sur une possible connexion avec le Maire d'Alfortville.<sup>195</sup>

## **Disparitions des SCIC et difficultés financières**<sup>196</sup>

Parmi les 1338 sociétés coopératives d'intérêt collectif qui ont été créées depuis la création du statut en 2001, c'est au total 278 (20,78%) SCIC qui ont disparu. La dissolution de ces structures est très largement concentrée ces 10 dernières années (90,65%) avec une perte annuelle moyenne de 25,2 SCIC, depuis 2011. La différence entre la création et la dissolution des SCIC montre une démographie très positive, avec une croissance moyenne annuelle de 23,77% sur la même période, passant ainsi de 203 SCIC en 2012 à 1060 SCIC en 2020 !

---

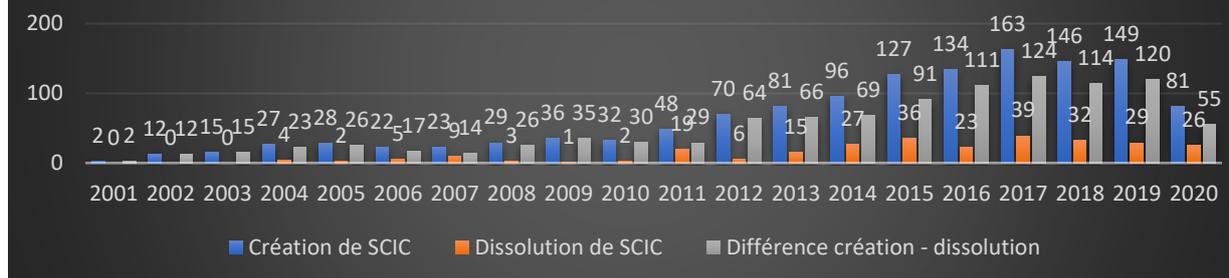
<sup>193</sup> Christophe-Cécil GARNIER, Clientélisme à Alfortville : un enregistrement compromettant pour le maire PS, Streetpress, 21/10/2020  
<https://www.streetpress.com/sujet/1603276132-clientelisme-alfortville-enregistrement-compromettant-pour-maire-ps-football-usaf-politique>

<sup>194</sup> Je précise que je n'ai pas reçu l'autorisation de Myriam Goujjane de divulguer cette information. Mais comme l'écrit le rappeur Sinistre : « Pour s'installer, l'autocratie passe par l'autodafé »

<sup>195</sup> Il s'agit là d'une simple supposition qui ne mentionne pas de très nombreux autres facteurs possible de non-soutien des collectivités locale

<sup>196</sup> L'ensemble des chiffres qui vont suivre dans ce sous-chapitre viennent des données de la CGSCOP. Les graphiques proviennent de l'exploitation de ces données.

## Evolution de la création et la dissolution des SCIC



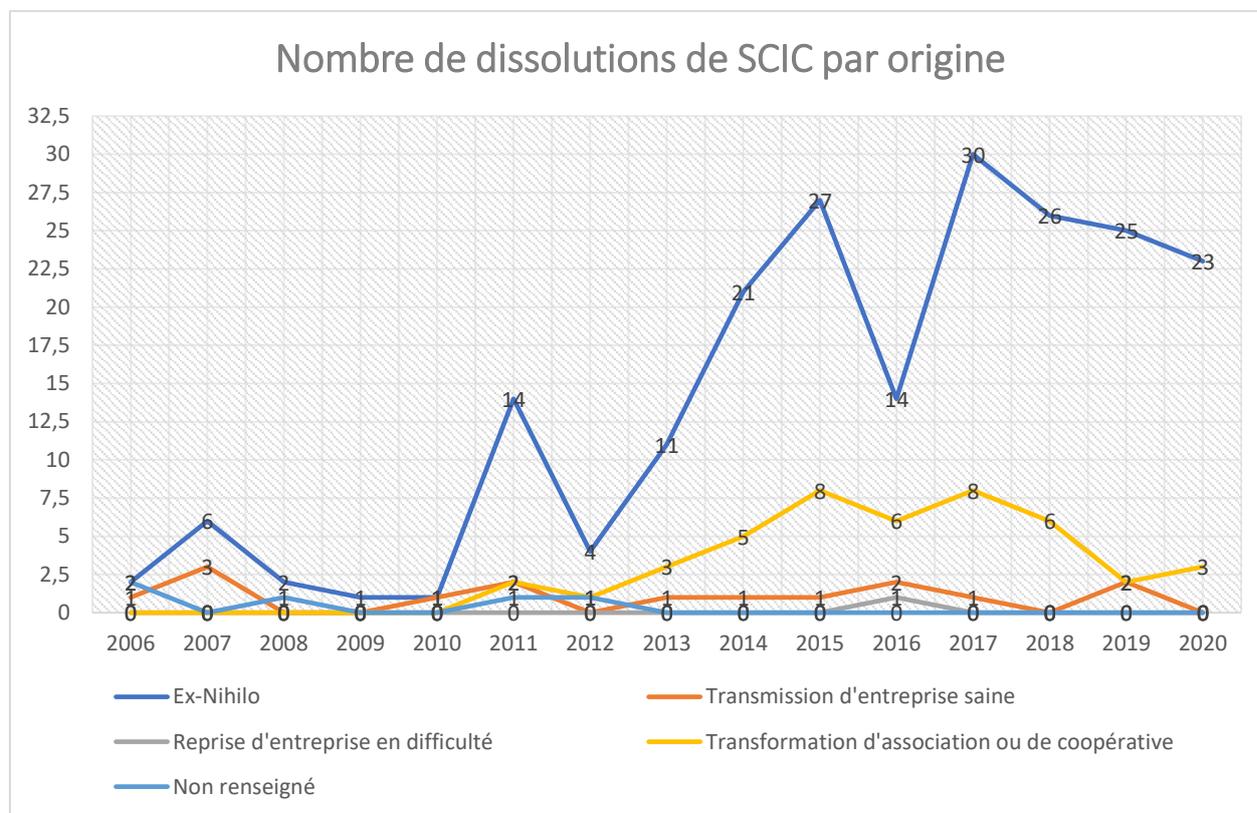
Bien que l'échelle avec le secteur associatif soit totalement différente, il est intéressant de comparer - sans en tirer de conclusion - avec les évolutions de ce secteur, décrites par Viviane Tchernonog : « Avec 417 400 associations créées sur la période 2012-2017, le nombre moyen de créations d'associations s'établit autour de 70 000 par an.

Le nombre total d'associations est passé de 1 300 000 associations estimées vivantes en 2011 à 1 500 000 associations en 2017. Le solde des créations et des disparitions d'associations s'établit ainsi pour la période à 200 000 associations, soit une augmentation annuelle nette du nombre d'associations de 33 600, ce qui correspond à un rythme annuel d'augmentation de + 2,4 %. La croissance du nombre d'associations est surtout portée, comme dans la période précédente, par l'augmentation du nombre de petites associations de bénévoles qui a crû à un rythme annuel moyen de 2,8 %. Ces petites associations, de l'ordre de 1 341 000 en 2017, représentent désormais 89 % du nombre total d'associations. Le nombre d'associations employeuses, de l'ordre de 159 000 en 2017, amorce désormais une tendance à la baisse, de l'ordre de 0,3 à 0,4 % par an. Cette évolution est le signe, avec un budget cumulé du secteur associatif qui n'a pas baissé, d'un léger mouvement de concentration qui s'opère à ce niveau. »<sup>197</sup>

Malgré tout, l'analyse des disparitions de SCIC par origine montre que les structures créées à partir de rien sont celles qui disparaissent majoritairement : en moyenne, chaque année depuis 2010, 76,6% des SCIC qui disparaissent sont ex-nihilo. Elles sont suivies de beaucoup plus loin par les SCIC transformées à partir d'associations ou de coopératives avec 17,17%. Les entreprises saines complètent le trio avec 4,18% de disparitions. Cet ordre est identique au pourcentage de SCIC actives par catégorie (69,72% ex-nihilo ; 23,02% associations et coopératives ; 5,57% entreprises saines). On peut donc supposer que les transformations

<sup>197</sup> Viviane TCHERNONOG : Paysage associatif français. Chap 10 : Evolutions majeures p 344

d'associations, de coopératives ou d'entreprises en SCIC ne portent pas de préjudice particulier à la pérennité des SCIC.



Les SCIC créées à partir de rien sont, en revanche, plus sensibles et susceptibles de disparaître. S'il y a effectivement davantage de SCIC créée ex-nihilo, ce qui explique leur nombre de disparition plus élevée, un calcul permet de prouver ces résultats. En effectuant la soustraction des taux de création et disparition, on se rend compte qu'en moyenne entre 2011 et 2020, la pérennité de ces SCIC est la plus faible d'entre tous, au contraire des SCIC issue d'associations ou de coopératives qui est de loin la plus importante.

Les différentes difficultés mentionnées dans le chapitre 3.2.1 sur le multisociétariat laisse imaginer que d'avoir une structure déjà créée et en état de fonctionner est un autre prérequis, qui, bien que facultatif, est un facteur important à la pérennité des structures.

Concernant les transformations d'associations, le représentant de l'URSCOP m'a informé qu'une limite de la transformation est que le passage en société commerciale fait perdre l'avantage du mécénat et rend impossible les déductions fiscales liées à la notion « d'intérêt général » propre au secteur associatif.

Alix Margado, un des fondateurs principaux du statut, s'intéressait déjà en 2005 aux premières dissolutions de SCIC<sup>198</sup> :

« Deux SCIC agréées depuis 2002 ont disparu. L'une pour cause de procédure collective, l'autre pour cause de dissolution anticipée amiable, sans difficulté financière. Deux autres sont actuellement en procédure de redressement judiciaire. Dans tous ces cas, on peut noter un déficit du montage économique de la coopérative qui a conduit au déséquilibre financier. Mais les raisons qui ont conduit à ce déficit s'analysent différemment tout en rejoignant les constats qu'on peut dresser pour expliquer la cessation d'activité ou les difficultés des entreprises en général.

Par exemple : carence de compétences économiques, défaut d'accompagnement par une structure ad hoc, mauvaise appréciation du marché, perte d'équilibre en phase de développement, défiance du banquier, décalage des pertes dans le temps puis impasse de trésorerie...

Mais il existe des raisons qui sont ou seront propres à la SCIC :

- manque de réalisme : la nouveauté du statut ou de l'activité sert d'excuse au fait de ne pas suffisamment cerner et structurer le marché ; l'hybridation des ressources est espérée, mais pas réellement engagée par tel partenaire public ou collectif ; le besoin en capital social initial est sous-estimé ; une aide financière au démarrage masque l'étroitesse du marché....
- le multisociétariat mal géré : cette particularité juridique de la coopérative SCIC, qui a justifié sa création, peut devenir son talon d'Achille ! Quand le multisociétariat n'est pas animé et dynamisé, on peut entendre dans certaines coopératives : "les salariés bloquent", "les collectivités, pourtant présentes au capital, ne nous ont pas donné tel marché", "les bénévoles veulent partir", "c'est difficile de faire prendre des parts de capital à nos clients » ;
- l'ancrage territorial oublié : si la SCIC prétend développer une activité d'intérêt collectif, mais que cet intérêt n'est pas perçu comme tel, n'est pas compris ou est peu lisible pour l'environnement, alors l'accroche commerciale peut en pâtir, les relations administratives devenir des embûches à répétition et les relations avec les concurrents s'avérer conflictuelles : "pourquoi cette SCIC bénéficie-t-elle d'aides de l'État et pas nous ?... ce n'est pas étonnant qu'elle puisse pratiquer ces bas prix !", "en tant que SCIC

---

<sup>198</sup> MARGADO Alix. « La SCIC, une coopérative encore en devenir », *RECMA*, vol. 295, no. 1, 2005, pp. 38-49.  
<https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2005-n295-recma01113/1021874ar/>

société commerciale, vous n'avez plus les mêmes droits qu'en association", "vous n'êtes pas une société comme les autres, votre dossier est trop compliqué » ;

- la prééminence du projet social sur le projet économique : on constate parfois un présupposé qui fait croire que l'objectif social et l'adhésion, pour ne pas dire l'enthousiasme qu'il provoque quand on l'énonce aux partenaires potentiels, génèreront à eux seuls la capacité économique : "puisque mon idée est bonne et qu'elle trouve un écho, je ne comprends pas pourquoi ça ne marche pas ? ", ou "pourquoi on ne m'aide pas plus puisque je rends service à tout le monde ?" »

Nous pouvons en conclure que la situation des SCIC est instable, étant souvent dépendante des pouvoirs publics. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, elles ont ce problème en commun avec les associations et les SCIC ne seront pas ou peu une solution pour les structures associatives qui souhaitent devenir indépendantes. Les SCIC qui sont créées à partir de rien n'ont pas eu l'occasion de tester leurs activités et démarrent avec considérablement moins de partenariat public et privé, ce qui explique leur plus faible taux de survie. Les associations transformées en SCIC sont bien plus performantes à ce niveau-là.

# Conclusion

Ce mémoire nous a permis d'identifier les problèmes que subissent les associations, à la fois au travers de leurs propres comportements individuels (place des salariés, manque de démocratie), mais également les relations conflictuelles avec les pouvoirs publics (baisse des subventions, autoritarisme, clientélisme).

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif, et son grand atout le multisociétariat, permettent de résoudre en partie ces problèmes via la mise en place statutaire d'une gouvernance partagée. Ce mode de fonctionnement est vecteur de démocratie et accorde une plus grande place aux salariés. Le taux de mortalité des SCIC est beaucoup plus faible que celui des autres entreprises, car la SCIC s'appuie davantage sur les ressources du territoire et sur plus de coopération. Elle est donc plus agile.<sup>199</sup>

Mais les SCIC ne résolvent pas l'ensemble des problèmes, comme la dépendance des structures aux pouvoirs publics, et en génèrent de nouveaux, comme la difficulté qu'implique la gestion multisociétariale d'un grand nombre d'acteurs différents.

Ces problèmes sont regroupés sous le nom de dégénérescence coopérative : « Principes démocratiques et organisation alternative du travail se heurtent souvent à des contraintes économiques, mais subissent aussi l'effet de contraintes organisationnelles internes. C'est ce qui ressort des approches classiques de la dégénérescence des organisations. Celles-ci affirment que la nécessaire adaptation à l'environnement tend à faire émerger, au sein de structures pourtant pensées comme alternatives, une bureaucratie qui finit par prendre le pas sur les valeurs politiques initialement incarnées par l'organisation. »<sup>200</sup>

« En raison de ces contraintes, externes et internes, les coopératives de production essuient deux principales critiques, qui ne sont pas indépendantes : elles seraient moins efficaces économiquement et conduites à une banalisation politique (dégénérescence) »<sup>201</sup>

Il serait intéressant de parler ici de la dégénérescence des coopératives et de désapprouver cette manière de critiquer les coopératives : les juger sur l'aspect économique et financier avec les

---

<sup>199</sup> <https://www.rtes.fr/scic-et-collectivites-territoriales-questions-juridiques>

<sup>200</sup> Hévin, Samuel. « La dégénérescence dans les coopératives autogérées et des moyens de la combattre », *Mouvements*, vol. 106, no. 2, 2021, pp. 137-144.

<sup>201</sup> Maroudas, Leonidas et Yorgos Rizopoulos. « La question de la dégénérescence dans les coopératives de production. » *Revue internationale de l'économie sociale*, numéro 334, octobre 2014, p. 70-84.  
<https://doi.org/10.7202/1027277ar>

mêmes critères qu'une entreprise classique, c'est oublier leur caractère non lucratif. L'objectif du projet n'est pas qu'elles soient compétitives mais que leurs biens et services s'inscrivent dans la satisfaction de la communauté.

Par ailleurs la banalisation politique vient de la volonté : soit de s'auto assimiler aux entreprises capitalistes, soit que des personnes extérieures les assimilent aux entreprises capitalistes. En restant dans une action portant un regard critique sur le capitalisme et autocritique sur l'évolution du mouvement, les SCIC ne subiront pas le même sort que ces coopératives. Elles ont de plus des outils très libres permettant d'adapter le multisociétariat. Par exemple, il serait envisageable de moduler les pourcentages de vote du multisociétariat en fonction du type de décision qui implique plus ou moins certains acteurs.

D'un point de vue technique, il serait beaucoup trop contraignant et sans intérêt pour des entreprises coopératives ayant secrètement un objectif capitaliste de se transformer en SCIC. L'utilité marginale serait simplement supérieure avec les SCOP, et les possibilités d'actions des autres parties prenantes, à minima critique de ce type d'action car n'y trouvant forcément pas son compte, pourrait conduire la structure à sa dissolution prématurée. Enfin, n'oublions pas que la CG SCOP et au niveau régional l'URSCOP est responsable de la moitié des transformations, et partenaires avec les autres « transformateurs » de coopératives, ce qui contribue à baisser les erreurs de castings incarnées par des entreprises à impact, sosie du groupe SOS.

Une des pensées marxistes souvent exprimées est « Il n'y a pas de consommation éthique sous le capitalisme ». Cela pose la question suivante : Les coopératives pourraient-elles être des alternatives au système capitaliste ?

La réponse à cette question sera peut-être différente dans le futur, mais pour l'heure, l'esprit coopératif se pose en dehors du cadre capitaliste, et l'augmentation importante du nombre de SCIC permettrait de voir apparaître, à l'instar des Licoornes<sup>202</sup>, une véritable riposte coopérative face à un système économique coupable de la destruction de la nature et de la perpétuation des inégalités.

SCIC et autres coopératives multisociétaires de tous les pays, unissez-vous !

---

<sup>202</sup> Il s'agit du rassemblement de 8 coopératives SCIC de taille relativement importante, portant un projet de transformation de l'économie via les activités coopératives. Pour en savoir plus : <https://www.licoornes.coop/>

---

# Liste des annexes

---

**Annexe 1** : Plan Loi Finance 2020 ; « Effort financier de l'État en faveur des associations »

**Annexe 2** : Répartition du résultat d'une SCIC

**Annexe 3** : La SCIC au centre de trois statuts

**Annexe 4** : Tableau de donnée de création des SCIC par origine et par année

**Annexe 5** : Tableau du pourcentage de création de SCIC par origine et par année

**Annexe 6** : Figure de la SCIC : Limites du quadrilatère de Desroche

**Annexe 7** : Organigramme de la hiérarchie plate

**Annexe 8** : Principales raisons de la transformation d'une association en SCIC

## Annexe 1 : Plan Loi Finance 2020 ; « Effort financier de l'État en faveur des associations »

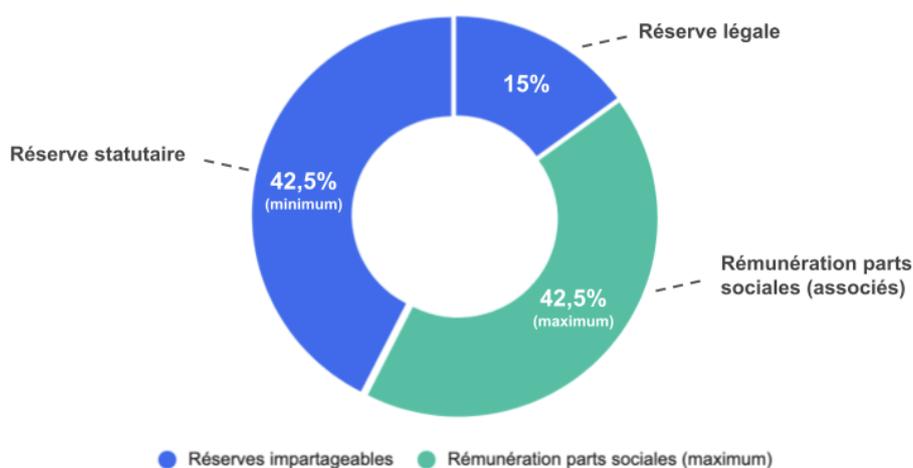
### RÉPARTITION DES VERSEMENTS DES PROGRAMMES AUX SIÈGES DES ASSOCIATIONS OU À LEURS ÉTABLISSEMENTS PAR TRANCHE DE MONTANT VERSÉ

Montant versé	Nombre de versements	Répartition en %	En % cumulé	Montant en M€	Montant en % du total	Montant moyen en K€
moins de 1 000 €	15 167	16,4	16,4	6	0,1	0,4
de 1 000 € à 2 000 €	12 475	13,5	29,8	17	0,2	1,3
de 2 000 € à 4 900 €	18 638	20,0	50,0	57	0,8	3,0
de 4 900 € à 10 K€	13 778	14,9	64,9	93	1,3	6,7
de 10 K€ à 20 K€	10 151	11,0	75,8	137	1,9	13,5
de 20 K€ à 50 K€	9 370	10,1	85,9	289	4,0	30,8
de 50 K€ à 100 K€	4 500	4,9	90,8	308	4,3	68,5
100 K € à 500 K€	5 573	6,0	96,8	1 298	17,9	233,0
plus de 500 K€	2 954	3,2	100	5 037	69,5	1 705,2
<b>Total</b>	<b>92 606</b>	<b>100</b>		<b>7 242</b>	<b>100</b>	<b>78,2</b>

Source (page 9) : [https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance\\_publicque/files/farandole/ressources/2020/pap/pdf/jaunes/jaune2020\\_associations\\_rapport.pdf](https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publicque/files/farandole/ressources/2020/pap/pdf/jaunes/jaune2020_associations_rapport.pdf)

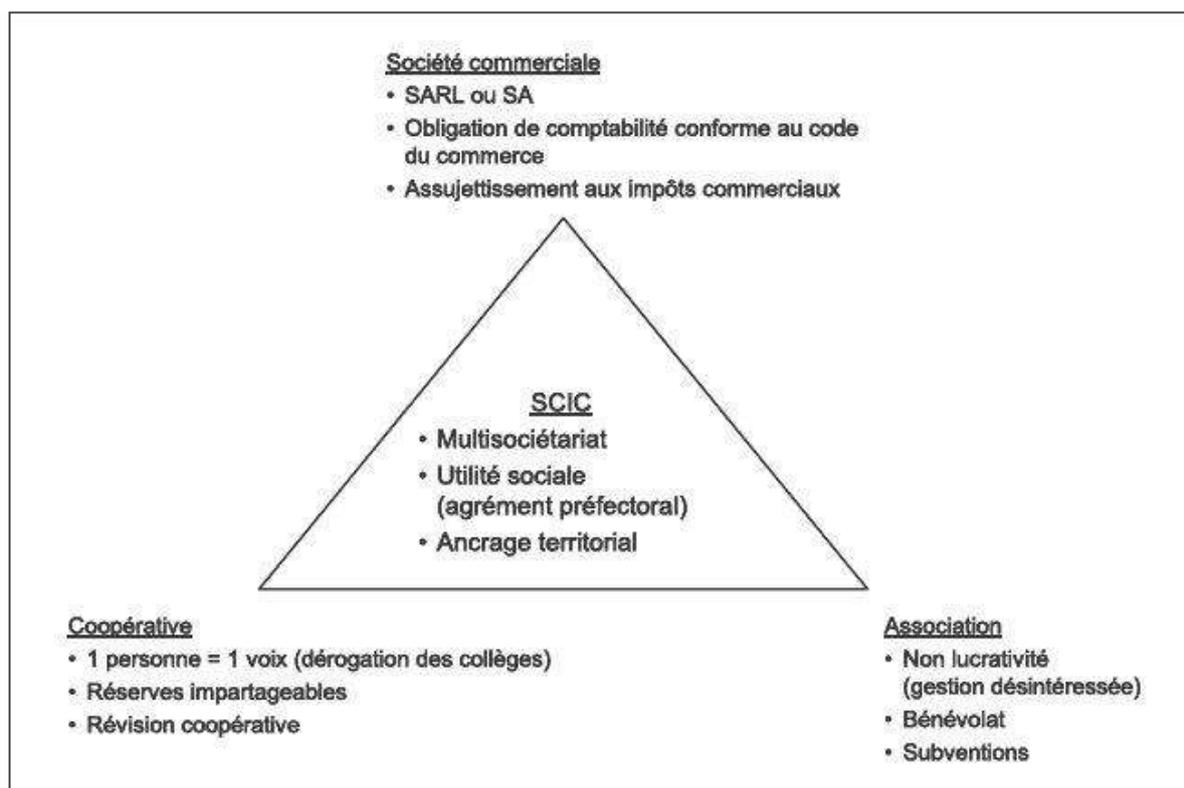
## Annexe 2 : Répartition du résultat d'une SCIC

### Répartition du Résultat d'une SCIC



Source : [https://www.les-scic.coop/system/files/inline-files/08\\_10\\_16\\_instruction\\_fiscale\\_IS\\_des\\_Scic.pdf](https://www.les-scic.coop/system/files/inline-files/08_10_16_instruction_fiscale_IS_des_Scic.pdf)

### Annexe 3 : La SCIC au centre de trois statuts



**Source :** Emin, Sandrine, et Gêrôme Guibert. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97

### Annexe 4 : Tableau de donnée de création des SCIC par origine et par année

Création des SCIC par origine et par année 2001-2020																				
Origine de création/Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ex-Nihilo	-	5	12	28	46	62	73	86	107	125	139	182	229	284	348	440	539	625	706	739
Transmission d'entreprise saine	1	4	5	6	10	10	7	10	10	10	11	14	16	22	28	36	41	49	58	59
Reprise d'entreprise en difficulté	-	-	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	4	8	9	9	11	15	16	18
Transformation d'association ou de coopérative	3	4	6	13	18	21	27	37	50	63	77	96	116	126	147	160	179	195	223	244
Non renseigné	-	3	7	6	5	3	3	2	2	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL SCIC ACTIVE</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>54</b>	<b>80</b>	<b>97</b>	<b>111</b>	<b>137</b>	<b>172</b>	<b>203</b>	<b>231</b>	<b>295</b>	<b>365</b>	<b>440</b>	<b>532</b>	<b>645</b>	<b>770</b>	<b>884</b>	<b>1003</b>	<b>1060</b>

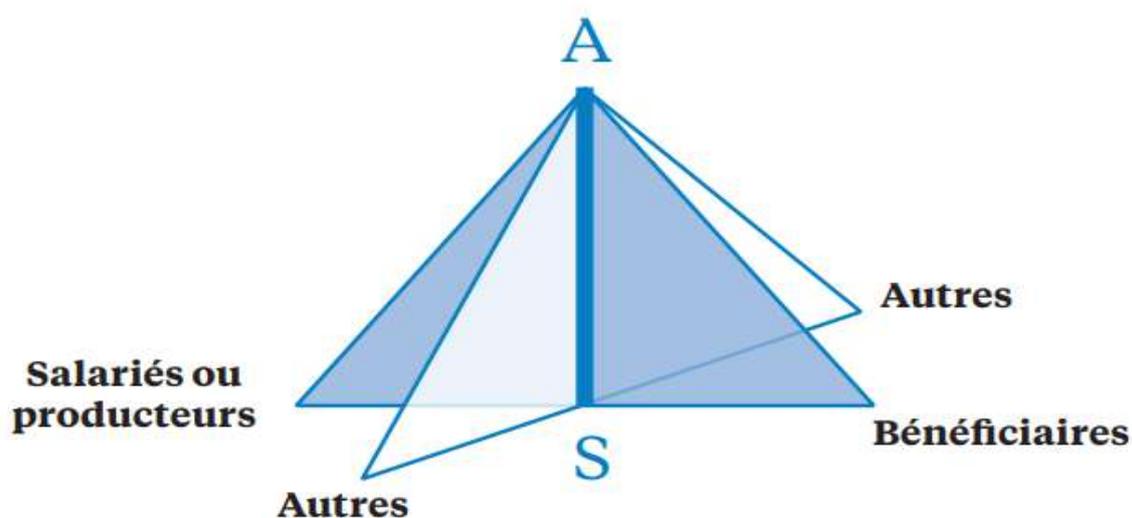
**Source :** L'ensemble des chiffres présentés ici viennent de l'Union régionale des Scops d'Ile-de-France

## Annexe 5 : Tableau du pourcentage de création de SCIC par origine et par année

Pourcentage de création des SCIC par origine et par année 2010-2020												
Origine de création/Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Moyenne 2010-2020
Ex-Nihilo	61,58%	60,17%	61,69%	62,74%	64,55%	65,41%	68,22%	70,00%	70,70%	70,39%	69,72%	<b>65,92%</b>
Transmission d'entreprise saine	4,93%	4,76%	4,75%	4,38%	5,00%	5,26%	5,58%	5,32%	5,54%	5,78%	5,57%	<b>5,17%</b>
Reprise d'entreprise en difficulté	1,48%	1,30%	1,02%	1,10%	1,82%	1,69%	1,40%	1,43%	1,70%	1,60%	1,70%	<b>1,47%</b>
Transformation d'association ou de coopérative	31%	33%	33%	32%	29%	28%	25%	23%	22%	22%	23%	<b>27,30%</b>

Source : L'ensemble des chiffres présentés ici viennent de l'Union régionale des Scops d'Ile-de-France

## Annexe 6 : Figure de la SCIC : Limites du quadrilatère de Desroche



Source : Cariou, Yves. « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative », *RECMA*, vol. 360, no. 2, 2021, pp. 56 figure 10.

## Annexe 7 : Organigramme de la hiérarchie plate



Source : <https://www.ionos.fr/startupguide/creation/structure-organisationnelle/>

## Annexe 8 : Principales raisons de la transformation d'une association en SCIC

Figure 11. Principales raisons de la transformation d'une association en Scic



Source : Confédération Générale des SCOP ; Les sociétés coopératives issues des transformations d'association – 2017

[https://www.cress-reunion.com/files/ID739\\_2017\\_Coop\\_transformations\\_dxassociation.pdf](https://www.cress-reunion.com/files/ID739_2017_Coop_transformations_dxassociation.pdf)

# Bibliographie

## Ouvrages

HOARAU Christian, LAVILLE Jean-Louis. « La gouvernance des associations », Erès éditions, 2008

Pascale-Dominique RUSSO : « Souffrance en milieu engagé », Editions du Faubourg, 2020

TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel. « Le paysage associatif français ». Paris : Dalloz et Juris Editions, 2019

## Articles, études et rapports

AVARE Philippe et Samuel SPONEM. « Le managérialisme et les associations », Christian HOARAU éd., La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion. Érès, 2008, pp. 111-129.

BECUWE Audrey, Hela CHEBBI et Philippe PASQUET. « La gouvernance coopérative, condition du référentiel durable d'une organisation ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 306, no. 6, 2020, pp. 11-18.

BECUWE, Audrey, Hela CHEBBI et Philippe PASQUET. « La SCIC est-elle une solution à l'inégalité des parties prenantes ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 269-270, no. 5-6, 2014, pp. 35-43.

BEJI-BECHEUR Amina, Pénélope CODELLO-GUIJARRO, et Valérie PALLAS. « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, no. 2, 2016, pp. 24-35.

BERNARDEAU Denis. « Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels » <https://journals.openedition.org/sociologies/6758>

BOUCHARD V., 2009, « Intrapreneuriat : innovation et croissance », Paris, Dunod

BRANCHU Christine, Louis de CREVOISIER, Hélène PELOSSE, Aude MUSCATELLI « LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES D'INTÉRÊT COLLECTIF (SCIC) ET LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI (CAE) » Rapport public de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale des affaires sociales ;

CARIOU Yves. « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative », *RECMA*, vol. 360, no. 2, 2021, pp. 42-59.

CHORUM ; 3ème baromètre national de la qualité de vie au travail dans l'ESS ; 2020 : <https://chorum.fr/salarie-barometre-v3>

CONFEDERATION GENERALE DES SCOP ; Les sociétés coopératives issues des transformations d'associations – 2017

DECOUDRE Bruno – OFCE- Fin de partie pour les contrats aidés- 12/12/2017

<https://www.ofce.sciences-po.fr/blog/9821-2/>

DRAPERI Jean-François. « Henri Desroche aurait cent ans. » *Revue internationale de l'économie sociale*, numéro 334, octobre 2014, p. 99–110. <https://doi.org/10.7202/1027279ar>

DUBRION Benjamin. « Dépasser les tensions liées au multisociétariat : une analyse exploratoire institutionnaliste commonsienne du cas d'une SCIC de la filière alimentaire », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 26, no. 1, 2021, pp. 195-214.

EMIN Sandrine et Gêrôme Guibert. « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97.

FRANCE BENEVOLAT / IFOP Mars 2019 avec l'appui de Recherches & Solidarités et le soutien du Crédit Mutuel, « L'évolution de l'engagement bénévole associatif, en France, de 2010 à 2019 » Mars 2019, pages 11-15

[https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE\\_Evol%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20associatif%20en%202019\\_DEF.pdf](https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE_Evol%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20associatif%20en%202019_DEF.pdf)

GILLARD Lucien. « Le modèle commun d'économie transactionnelle », *Cahiers d'économie Politique*, vol. 40-41, no. 2-3, 2001, pp. 139-176.

GISLAIN Jean-Jacques « Futurité, la temporalité économique chez J. R. Commons », *Œconomia* [En ligne], 7-2 | 2017, mis en ligne le 01 juin 2017, consulté le 03 octobre 2021.

URL : <http://journals.openedition.org/oeconomia/2696> ; DOI :

<https://doi.org/10.4000/oeconomia.2696>

GROUPE PICRI PAP SCIC. « Les SCIC, entreprises de demain : le multisociétariat à l'épreuve de la gestion. » *Revue internationale de l'économie sociale*, numéro 340, avril 2016, p. 52–64. <https://doi.org/10.7202/1037402ar>

HALBA Bénédicte. « Chapitre 5. Former les bénévoles », *Gestion du bénévolat et du volontariat. Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*, sous la direction de HALBA Bénédicte. De BOECK Supérieur, 2006, pp. 99-123.

HEVIN, Samuel. « La dégénérescence dans les coopératives autogérées et des moyens de la combattre », *Mouvements*, vol. 106, no. 2, 2021, pp. 137-144.

HUGUES Sibille. « Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) », *Revue internationale de l'économie sociale*, Numéro 324, Avril 2012, p. 110–117, <https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2012-n324-recma0768/1017781ar/>

INSTITUT NATIONAL DE LA JEUNESSE ET DE L'EDUCATION POPULAIRE. « Les chiffres clés de la vie associative 2019 », p.12, <https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/07/Chiffres-cles-Vie-associative-2019.pdf>

- LAVILLE J.-L. et GARDIN, L. (1999). « Les coopératives sociales italiennes. Nouvelles pratiques sociales », 12(1), 63–81.
- LAVILLE Jean-Louis. « Management et régulation dans les associations », *Connexions*, vol. 91, no. 1, 2009, pp. 149-161.
- LAVILLE Jean-Louis, HOARAU Christian. La gouvernance des associations » érés, 2008, p 183
- LOUBAT Jean-René. « Le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines », *Empan*, vol. n° 61, no. 1, 2006, pp. 24-29.
- MALAKOFF MEDERIC HUMANIS - Baromètre santé et qualité de vie au travail – Enquête annuelle 2019 – 11e Vague
- MANOURY Lucile et Agostino BURRINI. « L’opportunité d’un nouveau type de société à vocation sociale : la société coopérative d’intérêt collectif. » *Revue internationale de l'économie sociale*, numéro 281, juillet 2001, p. 108–134. <https://doi.org/10.7202/1024026ar>
- MARGADO Alix. « SCIC, société coopérative d’intérêt collectif. » *Revue internationale de l'économie sociale*, numéro 284, mai 2002, p. 19–30. <https://doi.org/10.7202/1022267ar>
- MARGADO Alix. « La SCIC, une coopérative encore en devenir », *RECMA*, vol. 295, no. 1, 2005, pp. 38-49.  
<https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2005-n295-recma01113/1021874ar/>
- MAROUDAS, Leonidas et Yorgos Rizopoulos. « La question de la dégénérescence dans les coopératives de production. » *Revue internationale de l'économie sociale*, numéro 334, octobre 2014, p. 70–84. <https://doi.org/10.7202/1027277ar>
- MAS, Jean-Claude « « La rationalité économique et financière de l'État écrase tout intérêt pour le fait associatif ». Entretien avec Jean-Claude MAS, secrétaire général de la CIMADE », *Mouvements*, vol. 81, no. 1, 2015, pp. 11-25.
- OSPITAL David et Cendrine TEMPLIER. « La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l’action bénévole ? Étude du cas Surfrider Foundation Europe », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 32,7, no. 3, 2018, pp. 3-25.
- RICHEZ-BATTESTI Nadine et Marie-Claire MALO. « ESS et mutations organisationnelles. » *Revue internationale de l'économie sociale*, numéro 325, juillet 2012, p. 36–47. <https://doi.org/10.7202/1017420ar>  
<https://www.les-scic.coop/histoire>
- TCHERNONOG Viviane. « Le paysage associatif français » 2016  
[https://jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/STAT\\_INFO\\_16-01\\_pour\\_internet.pdf](https://jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/STAT_INFO_16-01_pour_internet.pdf)

## Sites internet

<https://www.assistant-juridique.fr>

<https://www.associations.gouv.fr/>

<https://blog.assoconnect.com>

<https://www.circulaires.gouv.fr>

<https://ess-france.org>

<https://eur-lex.europa.eu/>

<https://fonda.asso.fr/>

<https://www.francebenevolat.org>

<https://www.insee.fr/fr/accueil>

<https://www.les-scic.coop>

<https://www.les-scop-idf.coop>

<https://www.legifrance.gouv.fr/>

<https://www.rtes.fr/>

<https://www.valdemarne.fr>

<http://wikimonde.com>