

L'OPPORTUNITÉ D'UN NOUVEAU TYPE DE SOCIÉTÉ À VOCATION SOCIALE : LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF

par Lucile Manoury (*)

Une « démarche collective d'innovation » a été entreprise par la Confédération générale des Scop au printemps 2000 pour accompagner la gestation de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Cette démarche a permis d'alimenter de façon continue la réflexion sur la SCIC. La notion de « plus-value sociétale », au-delà de l'expression de l'intérêt collectif, ainsi que la définition d'un objet social lié aux exigences du développement local ont ainsi été mis en évidence, suscitant de nouvelles questions sur le management et la gestion de coopératives multisociétaires. Présentant cette démarche, Lucile Manoury précise également les implications de la gestion multipartenariale du pouvoir, en particulier la nécessité d'un balisage juridique, réglementaire et statutaire. Elle montre enfin que la question de l'utilité sociale, et de sa reconnaissance, dépasse largement la réflexion menée sur la SCIC.

(*) Lucile Manoury est chargée d'études au collège coopératif Provence-Alpes-Méditerranée. Remerciements aux personnes sans qui cet article n'aurait pu voir le jour : les porteurs de projet de la démarche collective d'innovation, les réseaux présents aux rencontres de la démarche collective d'innovation, Maurice Parodi, Fabrice Collette et Alix Margado.

La Confédération générale des Scop a entrepris une démarche originale permettant à une entreprise à finalité sociale de voir le jour en France sous forme coopérative. Après avoir précisé le contexte politique et juridique ayant favorisé sa gestation, l'article restitue les premiers apports de la « démarche collective d'innovation » qui ne prendra fin qu'en décembre 2001. Ses promoteurs ont en effet pris le soin d'allier à l'élaboration juridique, une expérimentation associant des porteurs et des réseaux permettant de tenir compte des constats du terrain. Le parti pris dans la première partie est de discuter des finalités, de la notion d'intérêt collectif, de sa portée variable à l'aune de l'expérience des porteurs et de leurs motivations. Ce faisant, les spécificités permettant à la SCIC d'être vecteur d'utilité sociale sont mises en valeur. La seconde partie renseigne sur la diversité des organisations envisageables à partir du principe du multisociétariat et sur la façon dont peuvent se concrétiser, au sein d'une structure multipartenariale, les trois niveaux de participation que sont l'activité, le capital et le pouvoir. L'enjeu

(1) François Espagne, « Les coopératives à but social et le multi-sociétariat », *Recma*, n° 274, 4^e trimestre 1999, p 84.

est ainsi de contribuer à identifier les pistes de travail pour l'usage et le développement de la SCIC, ce « *couteau suisse de la boîte à outils coopérative*⁽¹⁾ », tant du point de vue de l'organisation que de celui de son intégration à l'environnement économique et social.

Un contexte politique et juridique favorable

(2) A titre d'exemple, les sociétés coopératives italiennes sont consacrées par la loi du 8 novembre 1991 ; c'est par la loi du 13 avril 1995 que la Belgique introduit la société à finalité sociale.

La mission confiée par Martine Aubry à Alain Lipietz le 17 septembre 1998 sur « l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale » constitue le point de départ de l'aventure que représente la genèse d'un nouveau type d'entreprise. L'idée n'est pas neuve et fait écho aux démarches réalisées par des voisins européens depuis le début des années 90⁽²⁾.

La « mission Lipietz » est initiée dans un contexte politique favorable, puisque les engagements électoraux de la gauche plurielle (accord de juin 1997) prévoient le développement d'un accord cadre sur la création d'un tiers secteur d'utilité sociale et écologique. Le contexte législatif est également favorable : la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions a précisé l'intérêt porté à l'activité d'insertion par l'économique et a ouvert le débat sur l'« utilité sociale ». Parallèlement, des initiatives législatives sont prises, telles que le lancement du programme « Nouveaux services emplois-jeunes », développant la palette d'outils potentiellement utilisables par des acteurs du tiers secteur, en particulier les acteurs associatifs. L'instruction fiscale du ministère des Finances (1998-1999) visant « à faire le ménage dans les singularités fiscales des associations⁽³⁾ » invite les acteurs du tiers secteur à se positionner et à clarifier leur démarche. L'instruction fiscale envisage qu'au-delà de la gestion désintéressée l'exonération puisse être préservée, même en cas de situation concurrentielle, en fonction des conditions d'exercice (la règle des « quatre P »). Ce faisant, l'instruction fiscale ouvre explicitement la voie d'un secteur marchand à but non lucratif ou à lucrativité limitée.

(3) A. Lipietz, Rapport final de la mission sur « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale », novembre 2000.

Si le positionnement de Bercy provoque quelques remous dans les milieux associatifs, l'élan impulsé alors par les pouvoirs publics amène le Conseil supérieur de la coopération à diligenter un groupe de travail. Son objectif est de définir un cahier des charges de l'entreprise à but social et d'examiner la réponse qu'apporte le statut coopératif à la problématique posée par le gouvernement. Les statuts des entreprises coopératives à but social développés dans des pays européens voisins sont analysés. Le Conseil supérieur de la coopération définit alors des critères obligatoires et facultatifs. Les critères obligatoires sont au nombre de trois : la mise en œuvre d'un projet social, l'origine mixte et évolutive des ressources, l'affectation des excédents conformément au but social de l'entreprise.

Alors que des acteurs de terrain tels que l'union régionale des Scop Languedoc-Roussillon, soutenue dans cette démarche par le conseil général de l'Hérault, lancent un travail prospectif sur le modèle des coopératives sociales italiennes, le mouvement des Scop affirme, lors du congrès des Scop à Lille

(4) « 1900-2000, un siècle de coopération, de l'abolition du salariat à l'invention du salariat moderne », *Scop entreprise*, n° 582, décembre 2000-janvier 2001.

(1997), « *l'impératif d'aborder une nouvelle étape de développement et d'ouverture et d'engager en conséquence une dynamique de modernisation de son organisation*⁽⁴⁾ ». La « charte pour l'action » adoptée confirme leur intérêt pour le développement d'une nouvelle forme coopérative en posant comme axe fort « *le travail sur un statut juridique à l'image des coopératives sociales italiennes permettant une nouvelle logique de partenariat entre usagers, bénévoles et salariés* ».

Dans ce contexte et suite à l'analyse du Conseil supérieur de la coopération, une étude-action est lancée à la fin de 1998 par la Confédération générale des Scop, avec le soutien du ministère de l'Emploi et de la Solidarité et celui de la Délégation interministérielle à l'innovation et à l'économie sociale. L'enjeu principal est de construire et de tester l'idée d'une nouvelle déclinaison du cadre juridique de la loi de 1947. Les résultats de cette étude, confiée à H. Le Marois et remise au printemps 1999, démontrent l'intérêt de différents réseaux du tiers secteur pour cette nouvelle structure, la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), et en posent les bases juridiques. Ces résultats seront présentés à l'occasion d'un séminaire national tenu dans le cadre d'un programme européen, « Digestus », dont l'objectif était de sensibiliser à l'entreprise sociale les acteurs institutionnels et de terrain de cinq pays. Ce programme a créé l'occasion d'un enrichissement de la démarche de la CGScop grâce à la collaboration engagée avec des chercheurs parmi lesquels ceux du Crida. Les conclusions de ce programme viennent également conforter le cadre théorique dans lequel s'inscrit la SCIC. Cinq caractéristiques sont retenues pour caractériser l'entreprise sociale en Europe : la gestion participative, la non-lucrativité, la recherche d'un objectif d'intérêt général ou collectif, le contrôle (interne et externe) et le boni de liquidation.

Si le contrôle et le boni de liquidation sont au nombre des particularités de la future SCIC, les règles définies dans ce rapport affirment la double particularité coopérative de la SCIC. La première est relative à la cause : la réponse à des besoins collectifs insatisfaits, ce qui donne *a priori* à la SCIC une vocation « extravertie ». La seconde est le multisociétariat, qui concerne dans cette première ébauche trois catégories d'acteurs, les salariés, les usagers et des tiers dont la présence est initialement souhaitée relativement à des enjeux de régulation.

La démarche collective d'innovation (DCI) entreprise par la CGScop au printemps 2000 pour accompagner la gestation de la SCIC prolonge le questionnement de François Espagne⁽⁵⁾, qui portait essentiellement sur deux novations du projet SCIC, son objet ou sa vocation « extravertie » (*versus* la vocation « introvertie » des coopératives) et le multisociétariat : « *L'hypothèse non écrite est que les coopératives ne sont constituées que d'une catégorie de membres, qu'elles ont pour caractéristique nécessaire l'unisociétariat ou, comme disent les Italiens, une "base sociale homogène". [...] Le sociétariat est fait de et pour tous ceux qui sont susceptibles d'utiliser les services de la coopérative tels qu'ils sont définis dans les statuts. [...] Ainsi, la notion d'unisociétariat se confond-elle avec la notion d'unicité de la cause du contrat de la société coopérative.* »

(5) François Espagne, *op.cit.*, p.72.

La gestation de la SCIC au cœur d'une démarche collective d'expérimentation et de réflexion

La « démarche collective d'innovation » (DCI) vise un premier objectif : contribuer à l'élaboration d'un amendement à la loi de 1947 pour donner naissance à la SCIC et créer des statuts types. L'animation d'un travail de réflexion réalisée simultanément à l'expérimentation concrète conduite par dix-neuf porteurs de projet sert par ailleurs un second objectif, d'ordre plus opérationnel : élaborer des propositions en termes d'organisation d'entreprise et d'aménagement du cadre réglementaire et fiscal et développer des outils méthodologiques d'accompagnement et de transfert d'expériences.

La DCI est sous-tendue par deux axes : l'accompagnement de dix-neuf projets expérimentaux, d'une part, et une dynamique d'échanges inter-réseaux, d'autre part.

Les projets relèvent de champs d'activité distincts et variés, allant du domaine de la culture (artisanat d'art) ou encore de l'environnement (recyclage de déchets, entretien et aménagement d'espaces, développement de la filière bois énergie) à des domaines nécessitant une dynamique relationnelle spécifique, tels que les services de proximité ou la sécurité routière, au sein desquels la coordination de l'offre et de la demande et l'intermédiation impliquent des systèmes partenariaux complexes.

Les dix-neuf porteurs exercent déjà pour la plupart leur activité sous statut associatif (par exemple une crèche parentale), sous différents statuts coopératifs (une Cuma, une Scop), voire fonctionnent selon un montage partenarial complexe (l'écomusée d'Alsace, par exemple). Pour d'autres, la mise en acte du projet coïncide avec l'opportunité que constitue l'utilisation de ce statut SCIC, notamment pour des projets où l'acteur public (commune, communauté de communes, comités de bassin d'emploi, etc.) est partie prenante de l'initiative (développement de services locaux ou de coopératives de second niveau, intermédiation).

En ce qui concerne l'échange inter-réseaux, il s'appuie sur un questionnaire aux porteurs de projet et apporte des éléments de réflexion sur les dimensions juridiques et politiques, l'usage et les pistes d'action selon cinq thématiques. Le sens et la finalité, les effets externes sont deux premières thématiques à relier à la question de l'utilité sociale. La mixité du partenariat et des ressources constitue la thématique angulaire du point de vue de l'organisation. Le thème de l'évolution et de la pérennisation de la coopérative SCIC revêt un caractère plus prospectif. Enfin, la réflexion conduite sur l'apport du tiers secteur et le maillage partenarial a amené à réfléchir au sens de cet outil singulier au sein même du secteur de l'économie sociale et solidaire et à envisager les stratégies de soutien au développement de cet outil.

Le développement local, sans constituer une thématique singulière, s'est révélé transversal à celles-ci, tant par la référence permanente que font les

porteurs de projet au territoire, espace tangible de l'intérêt collectif, que par l'exemple fréquemment repris de la « stratégie de marcottage » des coopératives sociales italiennes, dont tout un chacun s'accorde à penser qu'elle constitue l'une des raisons de leur succès. Le principe est celui d'un développement local de bas en haut, où chaque coopérative ne dépasse pas une taille critique et adhère à une coopérative de second niveau, ou consortium, qui agit à son échelle territoriale (la province, puis la nation) selon un principe de subsidiarité.

L'Assemblée nationale a adopté en seconde lecture, le 28 juin 2001, l'amendement portant création de la société coopérative d'intérêt collectif dans le cadre du projet de loi portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel (DDOSEC). Mais la SCIC n'en est pas pour autant opérationnelle. Les décrets d'application devront élucider un certain nombre de questions parmi lesquelles la participation des collectivités territoriales, dont la possibilité théorique est d'ores et déjà incluse dans l'amendement adopté, mais également l'éligibilité aux emplois-jeunes et plus largement la réglementation sociale et fiscale qui devrait encadrer ce nouvel outil. Cette étape, d'ordre juridico-politique, nécessite de ne pas laisser dans l'ombre les étapes liées à l'expérimentation et à l'usage. La compréhension de la SCIC nécessite de mettre en valeur les différents types de finalité d'« intérêt collectif » visé, d'interroger pour quels motifs se réunissent des acteurs sociaux hétérogènes, et au bénéfice de quels types d'utilité sociale.

● La SCIC, de l'expression d'un intérêt collectif à la genèse de « plus-values sociétales »

Alors que la pratique coopérative permet traditionnellement à un groupe social homogène de travailler au profit d'une cause unique et qui lui est propre, la SCIC pose la question de la mise en œuvre de causes multiples au regard de la présence de catégories différentes d'adhérents, d'une part, et de la vocation extravertie, d'autre part. Si la phase expérimentale ne permet nullement d'apprécier le type d'évolution de la tradition coopérative que la SCIC engage, elle permet du moins d'éclairer les raisons pour lesquelles, aujourd'hui, la coopération peut être au service d'une finalité qui dépasse les intérêts particuliers. Elle offre également des éléments de réponse aux questions relatives à la multiplicité des causes : comment envisager et concrétiser la recherche d'un intérêt collectif par des acteurs dont les positionnements sociaux sont hétérogènes ? l'intérêt collectif peut-il être formalisé en une unique cause ? consiste-t-il en la convergence d'intérêts singuliers ?

Les champs d'activité des expériences retenues

Pour mieux comprendre la nature extravertie de la finalité et les raisons pour lesquelles les porteurs souhaitent mettre en place les conditions d'une

(6) Voir les dix-neuf domaines recensés par la Commission européenne dès 1995 et repris dans le *Deuxième rapport sur les initiatives locales de développement et d'emploi, L'ère des emplois sur mesure*, document de travail des services de la Commission, sec(98)25, janvier 1998. A noter que l'intérêt porté aux initiatives locales dès 1995 conduit la Commission à définir la démarche entrepreneuriale, « contemporaine et européenne, qui transcende la frontière entre privé et public, secteur marchand et secteur non marchand [...]. Les interactions entre administrations publiques, entreprises et société civile conduisent à des combinaisons financières sophistiquées qui elles-mêmes donnent naissance à des structures qui se situent précisément à la limite des deux logiques. »

(7) Voir ci-après la présentation des Ateliers de la Bergerette.

(8) Voir ci-après l'article d'Agostino Burrini sur l'Aldess du Creusot-Montceau-les-Mines.

dynamique entrepreneuriale multipartenariale, il est nécessaire de préciser les champs d'activité dans lesquels ils exercent. Il s'agit dans leur ensemble de nouvelles activités au sens où elles sont identifiées par la Commission européenne⁽⁶⁾ comme inhérentes à des domaines dans lesquels des besoins restent insatisfaits, requièrent un travail de proximité à forte consonance relationnelle et sont, de ce fait, vecteurs de création d'emplois et porteur d'une dynamique de développement local.

Les champs sont : les services de proximité dont la garde d'enfants ; différentes actions dans le champ de l'environnement, parmi lesquelles l'aménagement et l'entretien paysager, le développement d'une filière énergétique (et écologique) et la gestion et le recyclage des déchets⁽⁷⁾ ; la culture, à travers la gestion du patrimoine ou le développement de l'artisanat d'art ; le développement touristique ; la prévention en matière de sécurité routière. Parmi les nouvelles dynamiques entrepreneuriales, certains des acteurs portent des démarches de « coopératives de second niveau », dans un sens un peu décalé de l'acception italienne : il s'agit bien d'organiser à une échelle territoriale une dynamique, toutefois celle-ci ne consiste pas en la mise en œuvre d'activités déléguées par des coopératives de base, mais bien à mutualiser et à développer des fonctions au service de différents acteurs du territoire – c'est le cas de l'agence locale d'économie sociale et solidaire (Aldess) créée en Bourgogne⁽⁸⁾... Le multipartenariat est envisagé, d'un projet à l'autre, comme impliquant des acteurs très différents. Cette diversité est à mettre en lien avec la vocation même de la SCIC et la nature de sa vocation et de son objet social : si dans tous les cas la finalité n'est pas introvertie, pour autant cette nature extravertie est de portée variable. C'est la raison pour laquelle, s'il est difficile de se prononcer sur la distinction de ce qui relève de l'intérêt collectif ou de l'intérêt général, il est cependant possible de caractériser différentes démarches entrepreneuriales pouvant recourir au statut SCIC.

Des motivations de porteurs fondés sur des valeurs collectives

Pour comprendre les finalités et, *in fine*, la portée variable de la vocation altruiste des SCIC à l'aune de l'expérimentation des dix-neuf porteurs, il est important de restituer les motivations dont ils témoignent. En effet, pour ceux-ci, plus que des intérêts individuels, ce sont les « valeurs » qui font sens pour la genèse et le développement d'un projet reposant sur une dynamique multipartenariale. L'analyse des réponses fournies sur le thème des finalités fait apparaître un très faible nombre de réponses en termes d'intérêt strictement individuel (à titre d'exemple, « travailler près de chez moi », « créer ou pérenniser mon emploi » ou encore « développer mes compétences, me former, m'enrichir à partir de cette expérience... »). Celles-ci laissent place à la volonté de servir un intérêt commun, vecteur d'une identité collective, qui s'exprime à travers des réponses en termes de « valeurs ». Parmi les « valeurs » énoncées à titre de « stimulant » personnel, nous pouvons retenir :

(9) Les items en italique sont extraits du livret de synthèse du thème 1, « Le sens et la finalité », produit dans le cadre de la démarche collective d'innovation.

- *Participer à un travail coopératif.* Cette réponse recouvre deux types de motivations : l'appétence pour une gestion collective (la mise en situation) et l'enrichissement procuré par des échanges entre des catégories d'acteurs distinctes (la mise en relation). Ce qu'induit la coopération multipartenariale (l'apprentissage de la mutualisation, la responsabilité collective, la transmission) est régulièrement évoqué. Les porteurs de projet indiquent que le multipartenariat est le contributeur direct de la finalité collective par « *l'engagement commun* », « *la responsabilité collective et partagée* »⁽⁹⁾. En ce sens, la SCIC est désignée comme « *la forme adaptée pour les activités non envisageables individuellement* ». Pour certains, c'est le multipartenariat qui permet d'« *aborder le marché par les valeurs* », là où une structure associative ou commerciale n'est pas juridiquement outillée pour le faire.
- *Participer à une dynamique de développement local.* Cette motivation correspond au souhait d'influer sur le territoire en termes politiques (« agir sur la vie politique locale »), physiques (« réhabiliter les zones lacustres », « entretenir les zones boisées »), économiques (« gérer le patrimoine autrement et collectivement ») ; elle peut également recouvrir l'enjeu d'un « retour sur investissement » au profit du territoire, notamment par les acteurs institutionnels : une plus grande satisfaction des populations, une gestion du territoire dans le sens du développement durable, une politique d'insertion plus efficace, le développement de l'emploi...
- *Etre acteur de l'innovation socio-économique.* Par exemple, agir pour le développement de nouvelles activités (le recyclage des déchets, la coordination des services aux personnes...) ou développer différemment une activité ou un champ d'activité (des services de proximité, la revalorisation des métiers d'art).
- *Dépasser les limites des politiques et pratiques d'insertion.* Si la SCIC peut favoriser le développement en son sein de pratiques d'insertion, c'est par sa capacité organisationnelle spécifique qu'elle permet une autre manière d'insérer, d'être inséré : elle privilégie la responsabilité des acteurs et, parmi eux, les individus en insertion ont la possibilité de « prendre en main » leur parcours, leur devenir et leur outil de travail.

Un objet social adaptable aux exigences du développement local et aux besoins des usagers

Si la finalité est conçue comme l'élément identitaire structurant, en revanche l'objet social peut être soumis à adaptations, transformations et mutations, volontaires pour certains et par défaut pour d'autres. Le type d'activité développée – et, en particulier, la prévalence de la dimension marchande – influe fortement sur la représentation qu'ont de l'objet social et de son évolution les porteurs des projet. On distingue les porteurs pour lesquels :

- *La SCIC s'inscrit fortement dans une démarche de développement local.* Au-delà des intérêts de ses membres, la finalité est extravertie, en dehors de la structure : ces SCIC sont consacrées à des activités émergentes, à la promotion de pratiques, à un intérêt transversal plutôt que particulier. La structure SCIC est voulue en résonance avec son environnement.

L'objet social est susceptible d'évolution selon cet environnement. C'est la conception retenue par des projets tels que des plates-formes ou coopératives de second niveau, la coordination et le développement des services de proximité et de services liés à prévention routière, à l'artisanat d'art et au recyclage des déchets.

• *La SCIC est un outil économique au service de ses usagers ou associés.* Pour certains projets, si l'objet social apparaît comme susceptible d'évoluer, c'est selon les besoins des usagers ou d'une catégorie associée. La genèse même de l'objet social peut constituer une problématique spécifique. Dans le cas de la crèche parentale, bien qu'à visée participative, la pratique associative ne permet pas une cogestion officielle de l'activité. La SCIC permet d'envisager l'accession des salariés à la sphère du pouvoir, ainsi que l'implication d'acteurs concernés par la petite enfance, des médecins de la prévention maternelle et infantile (PMI) ou encore la caisse d'allocations familiales. L'enjeu central est d'impliquer ce partenariat sans pour autant perdre le sens de la démarche spécifique de la crèche parentale. L'objet social d'une démarche associative est-il amené à muter en fonction du multipartenariat ? Comment cette mutation se traduit-elle ? L'objet social doit-il de ce fait être élargi ? Peut-on préserver la dynamique initiale par un système de vote préservant la coopération première parents-professionnels ? Des responsables de structure de services de proximité envisagent par ailleurs que l'objet social puisse évoluer en fonction de la diversification du public comme de sa demande. Pour certains porteurs (gestion du patrimoine, entretien du littoral), l'intérêt économique de la structure prime : selon eux, l'objet social peut, ou doit, faire l'objet d'adaptation au marché, aux impératifs économiques. L'un d'entre eux, visant l'insertion de personnes grâce aux besoins d'entretien et d'aménagement du littoral, va au bout de cette logique : « *Si l'activité se développe en partie sur le secteur marchand (marché des espaces verts, par exemple), l'objet social ne serait plus approprié pour une activité marchande et concurrentielle ; il y aurait alors lieu de créer une entreprise classique implantée sur un segment de marché*⁽¹⁰⁾ ». ... La SCIC pourrait-elle alors être utilisée également comme un tremplin d'accès au marché ?

(10) Synthèse des réponses au questionnaire sur le thème 5. Livret thématique consacré aux externalités et à la contribution à la cité.

A différents types d'intérêt collectif, différentes démarches

Ces différentes perceptions font apparaître, à ce stade expérimental, deux grands types d'intérêt collectif :

- un intérêt collectif d'ordre social ou sociétal. La structure est alors un outil économique mis au service du développement de projets d'acteurs qui ont une démarche politique ou sociale convergente ;
- un intérêt collectif d'ordre économique. Le développement économique de la structure est un impératif majeur qui nécessite la mobilisation de différentes compétences et la combinaison de différents intérêts particuliers.

(11) L'expression est rapportée par Rainer Schlüter, de la Confédération européenne des coopératives de production et de travail associé (Cecop).

On distingue alors deux types de démarches à partir de l'utilisation de cet outil juridique. Dans le premier cas, l'intérêt porté à l'objet social reste déterminant pour l'exercice du partage du pouvoir, quitte à ce que cet exercice démocratique induise une « *coopération conflictuelle*⁽¹¹⁾ ». Dans le deuxième cas, la préservation de l'intérêt économique relègue au second plan l'enjeu d'une pratique démocratique.

En réactivité constante aux fluctuations de son environnement, la dynamique partenariale reposerait sur une coopération dite conflictuelle, en opposition à une coopération par trop consensuelle qui ne produirait rien d'autre qu'elle-même et permettrait peu d'évolution constructive. Mais la gestion ou l'animation du multisociétariat constitue alors le point critique du management de la SCIC ; c'est là que s'exerce, en effet, la fonction de régulation de la structure au profit de la finalité altruiste. On examinera cette question dans la seconde partie.

Enfin, une attention particulière doit être portée au territoire comme point focal de l'intérêt collectif. Plusieurs acteurs souhaitent que la dynamique mise par œuvre par la SCIC contribue à modifier l'image du territoire, que leurs projets visent l'insertion, le développement durable ou l'aménagement paysager. D'autres évoquent la modification du territoire par le maillage, par l'évolution des relations entre les acteurs, par l'apprentissage de l'échange, la sensibilisation de la population, la prise de conscience des élus. Enfin, il est souhaité qu'une plus grande synergie, qu'une responsabilisation plus collective des acteurs permettent une gestion plus efficace du territoire et une réelle dynamisation de la vie locale.

En définitive, les porteurs, en exprimant leurs valeurs et les finalités « *extraverties* » ou sociales visées, entendent bien extraire de l'activité de la SCIC une « *plus-value sociétale* ». Comment peut-elle se traduire concrètement ?

Les manifestations de la « plus-value sociétale » : effets en interne et « externalités »

A l'origine de la réflexion, l'un des postulats initiaux pose que les « *externalités* » apparaissent comme le pilier complémentaire du sens et de la finalité et qu'il faut donc tenir compte de ces deux piliers pour appréhender l'utilité sociale d'une organisation. Dans cette logique, la reconnaissance d'utilité sociale ne peut avoir de sens que dans la prise en compte combinée des « *effets de socialisation internes* » et des effets externes positifs engendrés par la SCIC ou toute autre forme ou organisation de l'économie sociale et solidaire. Si A. Lipietz évoque le « *halo sociétal* » comme caractéristique du tiers secteur, la « *prise en compte combinée* » fonde d'ores et déjà le positionnement du Conseil national de la vie associative (CNVA) comme celui du Groupement national de la coopération (GNC) sur l'enjeu de la reconnaissance d'utilité sociale qui, à l'instar de la reconnaissance d'utilité publique, justifie un encadrement réglementaire et fiscal favorable au développement des activités.

Des précisions méritent d'être apportées sur la notion d'« *externalités* », tant le terme se diffuse en raison des débats provoqués par l'enjeu de la

reconnaissance d'utilité sociale. Pour les économistes, c'est l'effet positif ou négatif produit par un agent économique sur d'autres agents et qui n'est pas spontanément pris en compte par le système de prix ou le marché. L'économiste anglais Alfred Marshall fournit ainsi un exemple d'externalité positive : les abeilles d'un apiculteur vont « polliniser » les vergers de ses voisins. En ce qui concerne les coûts externes de type pollution, par exemple, seule la puissance publique est en mesure d'obliger l'agent économique à les internaliser. L'exemple caractéristique est celui des agences de bassin qui taxent ou surtaxent les producteurs émetteurs d'eaux usées ou d'effluents toxiques.

Ici, l'enjeu est de taille : il s'agit d'évaluer la dimension tout aussi bien économique que sociale et politique de la contribution à la cité. Pour autant, certaines entreprises « classiques » du secteur marchand produisent des externalités positives (apprentissage, insertion) aussi bien que des externalités négatives (pollution, encombrement, précarisation...) : générer des externalités positives n'est pas nécessairement du seul fait du tiers secteur, c'est-à-dire du secteur non lucratif ou à lucrativité limitée, marchand ou non marchand. Qu'est-ce qui alors singularise l'utilité sociale, l'impact économique et sociétal du tiers secteur, sa contribution à la cité par rapport à celui du secteur capitaliste ?

Il y a, *a priori*, une différence de positionnement à l'égard de la production d'effets externes positifs ou d'avantages externes, de la part d'une entreprise capitaliste (à finalité lucrative dans le sens de la recherche de la rentabilité optimale de capitaux) et de la part d'une SCIC. Pour une entreprise capitaliste, ou même plus largement pour une société commerciale de droit commun du secteur marchand, un effet externe positif est un effet non recherché ou en quelque sorte un « produit fatal » ; quant aux effets externes négatifs ou coûts externes, il est dans la logique même des organisations à finalité lucrative déclarée de les rejeter à l'extérieur, c'est-à-dire à la charge des autres agents économiques, si la réglementation publique n'impose pas une internalisation de ces coûts.

Pour une SCIC, au contraire, l'avantage externe de type économique ou de type social (ou sociétal) est *a priori* recherché, car il est inscrit dans sa finalité et son objet même. A l'inverse, sa finalité lui impose comme règle de conduite d'éviter de rejeter, autant que faire se peut, des coûts externes sur son environnement. Un porteur de service de proximité souligne ainsi la spécificité de la SCIC (et donc des effets produits) par différence avec l'entreprise classique : « *L'objectif d'une "entreprise classique" n'est pas de favoriser les échanges, la participation et le dialogue entre les acteurs d'un territoire, ni de favoriser la transparence des modes de gestion et de prise de décision [collective]. La dimension territoriale [...] est très secondaire pour une entreprise, de même que la maîtrise collective de la gestion. [...] Une entreprise "classique" ne s'imposerait pas de contraintes visant à attirer des groupes dont la présence fait sens et crée du lien avec les acteurs locaux, et n'aurait ni pour effet l'ouverture du territoire sur l'extérieur, la réponse à des problématiques locales en matière de sport, de formation, [...] ni le souci de l'optimisation*

(12) Synthèse des réponses au questionnaire sur le thème 5. Livret thématique consacré aux externalités et à la contribution à la cité.

des équipements collectifs et la création de richesse pour le territoire⁽¹²⁾ ».

L'une des premières spécificités des SCIC, en ce qui concerne la production d'avantages externes nets, réside sans doute dans cette intention ou cette finalité même, relative à la production d'avantages collectifs supérieure à la somme des avantages individuels de tous les membres associés dans le multisociétariat. Mais comment peuvent se décliner les avantages externes eux-mêmes ? Les réflexions menées par les porteurs de projet et par les réseaux et chercheurs du groupe de réflexion permettent d'identifier quelques points forts.

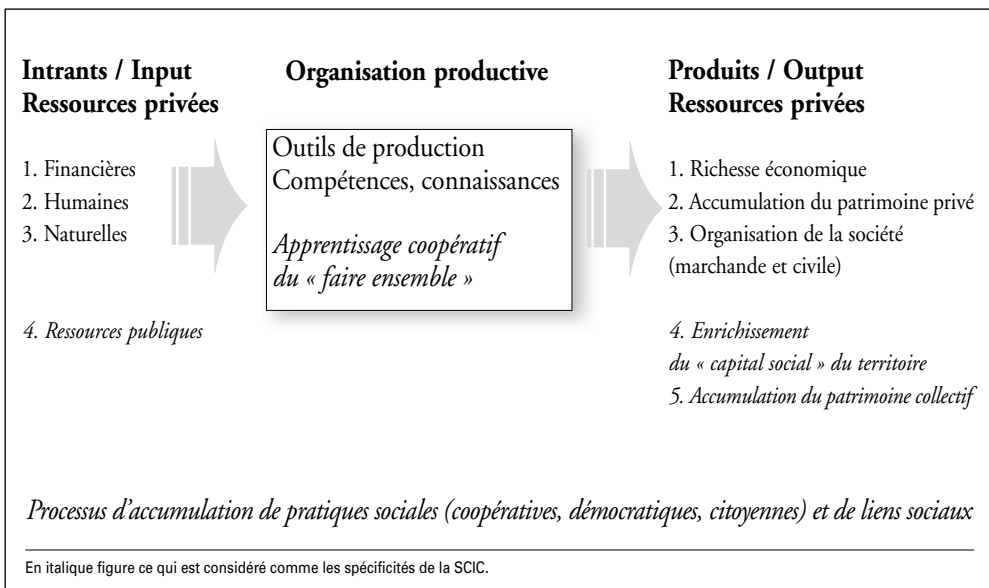
Pour appréhender la contribution économique (vecteur de richesse pour la « cité »), relever les champs d'activité dans lesquels sont inscrits les projets de SCIC (environnement, culture, services aux personnes dont petite enfance, intermédiation ou coopératives de second niveau, sécurité routière) invite à considérer qu'une des vocations des SCIC, en tant qu'agent économique, est de répondre à des besoins mal révélés ou/et à des demandes non solvables. Ces demandes ne peuvent être satisfaites spontanément par des entreprises de droit commun et relevant plus particulièrement du secteur capitaliste. Si elles sont également présentes sur certains de ces champs, celles-ci se basent sur les demandes exprimées et donc solvables et recherchent un profit par la pénétration des niches de marché que constituent les domaines d'activité correspondants. En ce sens, la « réponse à des besoins non solvables » peut déjà constituer une externalité spécifique (par différence avec les acteurs d'une économie capitaliste), par l'avantage collectif créé au profit de groupes sociaux identifiés.

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. A titre d'exemple, dans le champ de l'artisanat d'art, l'un des porteurs entend développer et apporter, dans un marché traditionnellement dévolu aux activités commerciales (les artisans), une polycompétence servie par la coopération entre différents acteurs traditionnellement en concurrence sur un même marché. L'accent est alors porté sur une nouvelle dimension organisationnelle du marché, celle de la coopération, qui peut également se traduire par une capacité de répartition du risque entrepreneurial.

L'inscription territoriale peut, en elle-même, constituer le fil conducteur de ces externalités : la contribution à la cité, au-delà de la production de richesse, aussi importante soit-elle, ne peut-elle pas se mesurer à partir de l'impact produit au niveau d'un territoire, dans la mesure où l'action de la SCIC et la recherche de l'intérêt collectif s'ancrent dans un contexte local

spécifique ? C'est en fonction des besoins territoriaux que la plus-value peut être considérée, que ce soit en termes de structuration d'une filière (le traitement des déchets par leur recyclage), de développement durable (la gestion et l'entretien d'un patrimoine collectif) ou de maintien d'une population dans un pays (la création de services de proximité aux personnes). Les externalités spécifiques de la SCIC sur un territoire peuvent tenir aux effets combinés de sécurisation ou de durabilité de son action sur son territoire, liés aussi bien à sa nature spécifique (multisociétariat, multipartenariat, hybridation des ressources humaines et financières, implication et participation des usagers) qu'à son projet originel lui-même visant la production d'un avantage collectif. C'est d'ailleurs la recherche de cet avantage collectif, mais aussi le développement de pratiques sociales ainsi que la constitution d'un patrimoine collectif garant de la durabilité de l'entreprise qui justifient les avantages qui pourraient lui être accordés par les pouvoirs publics. Les principales spécificités de la SCIC peuvent apparaître en relief par rapport au mode de production ou processus d'accumulation économique d'une entreprise classique à finalité pleinement lucrative ⁽¹³⁾.

(13) Compte rendu du séminaire de réflexion consacré au thème 5, « Les externalités et la contribution à la cité », 24 avril 2001.



Un avantage externe spécifique résulterait de l'effet de régulation économique engendré par la création d'un « circuit court enrichi » entre producteurs et consommateurs ou usagers (du fait même du multisociétariat) dans les secteurs d'activité où sont engagées aujourd'hui les SCIC de l'expérimentation. Le circuit court est en effet susceptible de garantir une meilleure connaissance et une meilleure couverture des besoins d'un groupe social, d'une population ou d'une collectivité (notamment des besoins qui ne sauraient être couverts par le jeu spontané du système de prix ou de marché) et, par conséquent, d'assurer une meilleure coordination et un

meilleur ajustement de l'offre et de la demande. De plus, l'association des usagers dans le multisociétariat instaure *ipso facto* un contrôle interne qui économise en quelque sorte un contrôle externe plus coûteux de la collectivité publique partenaire du projet, dès lors qu'un financement public est en jeu.

Enfin, c'est en termes politiques que les externalités, au sens des effets produits par un agent économique sur un territoire, sont à envisager. A l'heure où le processus de décentralisation trouve une vitesse de croisière et implique que les différents acteurs d'un territoire apprennent à s'organiser collectivement (voir les pays et les communautés de communes), la SCIC peut générer un apprentissage du « faire ensemble » (par la coopération conflictuelle, le cas échéant) qui dans ce contexte prend tout son sens : les externalités peuvent alors se traduire par une gestion plus coopérative d'un projet ou d'un espace commun et plus largement par un apprentissage de (et un accès facilité à) la citoyenneté. La difficulté est alors, relativement à la reconnaissance d'utilité sociale, d'appréhender et de mesurer ce type d'impact. Il est postulé que la ressource publique (quelle que soit sa forme : ressource, dérogation ou exonération fiscale) puisse être la contrepartie des effets internes de socialisation (extension de la double qualité adhérent-usager aux différentes catégories de sociétaires) et des effets sociaux. La SCIC devant au multisociétariat sa capacité particulière de développement de liens sociaux en son sein et d'un « capital social » plus large en externe, cette qualité ou cette aptitude particulière légitimerait l'octroi d'une dérogation fiscale ou d'une ressource publique. On peut le penser si l'on justifie que la SCIC est un outil particulièrement bien ajusté à la mise en œuvre de politiques publiques, parce qu'elle permet précisément d'associer les usagers à la mise en œuvre de ces dernières⁽¹⁴⁾.

(14) Il faut souligner que des entreprises publiques ont déjà tenté d'associer des usagers ; les résultats furent inefficaces en raison de la trop grande taille de ces entreprises publiques.

Par différence, la SCIC présenterait la spécificité de subordonner sa finalité mais également ses moyens de fonctionnement (les modes de mixité du partenariat et des ressources) à un même principe éthique de solidarité, par différence avec la société de droit commun, dont le fonctionnement est subordonné à la finalité de lucre, et avec la société coopérative, pour laquelle la solidarité des moyens est première quant aux fins. C'est la raison pour laquelle, en termes de méthode d'évaluation, la cohérence et l'efficacité du moyen que constitue le multipartenariat peuvent être au cœur de l'enjeu d'évaluation tout autant et peut-être plus que la performance et l'impact économique et social. La dynamique multipartenariale peut reposer sur des contrats d'objectifs communs et internes ainsi que sur la création d'un outil de régulation. Envisager l'évaluation en tenant compte de l'enjeu de régulation interne comme de celui du respect de la forme légale rappelle assez largement la pratique de la révision bien connue du milieu coopératif.

Relativement aux effets produits par la SCIC, effets de socialisation interne, effets de sociabilité externes ou coûts évités, ainsi qu'à leur évaluation, c'est le multipartenariat qui apparaît comme la singularité forte à partir de laquelle une action en SCIC peut être reconnue. Un porteur de projet

(15) Synthèse des réponses au questionnaire sur le thème 5, livret thématique consacré aux externalités et à la contribution à la cité.

justifie ainsi la capacité, grâce à la SCIC et au multipartenariat, de placer les enjeux économiques au service du projet et de la quête de sens : « *À l'instar de Leroux qui disait que la solidarité est ce qui succède à la charité en démocratie, nous pourrions dire que l'entreprise sociale est ce qui succède à l'association dans l'entrepreneuriat civique* ⁽¹⁵⁾ ». Pour autant, l'un des défis, à l'usage, porte sur la capacité des acteurs à fonctionner dans un cadre multisociétarial, outils de régulation et techniques d'animation spécifiques à l'appui...

Convergence d'intérêt et dynamique multipartenariale : le management et la gestion d'une « coopérative du troisième type » ⁽¹⁶⁾ »

(16) L'intitulé est emprunté au titre d'un article de *La Tribune* du 13 mars 2001.

(17) F. Espagne, *op. cit.*

La vocation « extravertie » ou « altruiste » permise par les récentes lois sur l'entreprise sociale en Belgique, en Italie et au Portugal induit des formes de multisociétariat différentes d'un pays à l'autre ⁽¹⁷⁾. Cependant, dans tous les cas de figure, la constitution plurielle du capital social, dont la caractéristique est d'être indivisible, équivaut à un acte de confiance mutuelle par la création de ce bien collectif. La prise de parts respectives apparaît comme un élément de crédibilisation de la structure d'un point de vue économique, de garantie quant à la dimension démocratique de la démarche, de consolidation du lien social territorial. Pour autant, faire cohabiter dans une même structure des intérêts singuliers nécessite de définir des règles de fonctionnement claires. « *Au regard des lois existantes, on ne peut pas, semble-t-il, faire l'économie d'une définition de catégories parties prenantes (shareholders) et des règles minimales de fonctionnement pour chacun* ⁽¹⁸⁾. »

Il est affirmé dans l'exposé des motifs du projet d'amendement à la loi de 1947 ⁽¹⁹⁾ que « *l'institution d'un sociétariat organisé par collèges de sociétaires [...] respectant le principe "un homme, une voix" garantit à la fois une gestion démocratique de l'entreprise et l'efficacité de son fonctionnement et de son organisation* ». Pour autant, ce n'est pas la seule existence légale du partenariat pluriel ou du multisociétariat qui garantit à la fois l'efficacité sociétale et l'efficacité économique simultanément visées. Nous tenterons d'identifier dans un premier temps les motifs et les outils de mobilisation du partenariat en les distinguant de l'étape clé du passage à l'acte que représente la participation des différents acteurs au capital social. Mobilisation partenariale et implication multisociétariale sont des éléments incontournables pour le bon fonctionnement de cette nouvelle dynamique coopérative. Nous nous attacherons ensuite à relever les outils législatifs, coutumiers, réglementaires et fiscaux pouvant conditionner le développement et le bon fonctionnement de la gestion multipartenariale du pouvoir.

De la mobilisation multipartenariale à l'implication multisociétariale

Le multipartenariat – et, au-delà, l'implication d'acteurs hétérogènes au sein du multisociétariat – apparaît comme la clé de voûte de l'organisation de la SCIC. Au cours du processus de réflexion et d'expérimentation conduit

(18) F. Espagne, *op. cit.*

(19) La version de l'amendement à laquelle il fait référence est la version votée lors de son examen à l'Assemblée nationale le 10 mai 2001, très peu modifiée par la suite.

dans le cadre de la DCI, c'est sans aucun doute la question sur laquelle les porteurs s'investissent le plus tant la gestion multipartenariale est une pratique peu usuelle. La dynamique coopérative et participative de la SCIC peut amener un acteur, bénévole, collectivité publique ou de l'économie sociale et solidaire, à être investi tant dans le processus de production que dans le capital social. Il peut être amené à être simultanément partenaire et partie prenante. Pour mieux comprendre comment la dynamique entrepreneuriale peut jouer ou au contraire se bloquer, l'accent est mis sur les trois niveaux de participation : l'activité, le capital, le pouvoir. Il est important de les distinguer : d'une part, l'expérimentation indique que la mobilisation de différents partenaires autour du projet collectif ne présage ni de l'engagement multisociétariat ni de sa stabilité dans le temps ; d'autre part, du fait de l'habituelle référence au fonctionnement d'une société par actions, le partage du pouvoir est trop rapidement corrélé au nombre de parts sociales détenues. Nous nous attacherons à visiter alors en deux temps les acquis de l'expérimentation sur l'activité puis sur la gestion du pouvoir par un sociétariat mixte.

L'activité recouvre la question de la participation au processus de production et plus largement la dynamique économique dans son ensemble, c'est-à-dire l'organisation du processus de production entre différents acteurs et la combinaison des ressources croisées. Ainsi, faut-il prendre en compte la participation bénévole au processus de production dans les comptes de résultat de la société coopérative ? Au stade actuel, cette question ne trouve pas de réponse unanime chez les porteurs de projet, sans doute en raison de la pluralité des contextes organisationnels. La phase de préfiguration voit mobilisés, selon les cas, des salariés et des bénévoles, des bénévoles et des institutions publiques, des institutions publiques et des salariés, voire, à l'initiative d'un acteur public, différents types de personnes physiques et morales, du secteur privé et du champ de l'économie sociale et solidaire ⁽²⁰⁾.

L'engagement partenarial et la mixité des ressources financières et humaines soulèvent des questions relatives tant au type d'implication des différents partenaires permettant l'équilibre économique et démocratique de l'entreprise coopérative qu'à la pérennité de l'implication de ces mêmes partenaires. Par exemple, le désistement à terme d'un des partenaires, de sa participation au processus de production ou de sa contribution aux ressources de l'entreprise peut-il mettre l'entreprise en péril ? Quels sont les garde-fous juridiques, statutaires ou d'usage pouvant éviter ce risque ?

L'engagement des différents partenaires pose aussi la question de la compatibilité et de la prise en compte de leurs différents apports. Comment les apports respectifs de bénévoles, d'acteurs publics, d'usagers (consommateurs ou utilisateurs), de salariés (permanents ou de passage), d'acteurs privés (association, entreprise, fondation...), visant tous à la réalisation de la finalité de la SCIC, peuvent-ils être pris en compte, c'est-à-dire valorisés ? Concernant l'activité *stricto sensu*, certains ont désigné le trio salarié-bénévole-usager comme prioritairement impliqué dans la gestion opérationnelle. La mise en adéquation de l'offre et de la demande est alors servie

(20) Voir l'exemple de l'agence locale de l'économie sociale et solidaire du Creusot, en Bourgogne.

par la combinaison du travail « associatif » des bénévoles, du souci d'efficacité des salariés et de l'orientation du service par une véritable connaissance des besoins grâce aux usagers. Dans un autre cas, sur un champ de pratiques similaire, les acteurs les plus impliqués seraient les salariés, les associations, les acteurs publics et les entreprises (Scop). Le déploiement du service est alors perçu comme relevant du développement local et d'une dynamique entrepreneuriale que les uns et les autres activent par la mise en réseau, la relation au marché et l'apport de financements divers...

Le multisociétariat a pour conséquence une gestion hybride des ressources humaines associées dans la SCIC : il faut combiner une gestion des ressources humaines, avec sa logique interne, et une gestion de réseau, avec sa logique partenariale.

La question des apports de chaque catégorie à la démarche, si elle apparaît très directement opérationnelle et utilitariste pour certains, s'énonce en termes de sens pour d'autres. Dans tous les cas de figure, les porteurs de projet décrivent la complémentarité et la richesse envisagée des apports et mettent en valeur la double fonction, politique et opérationnelle, qu'est amenée à assurer chaque catégorie d'acteurs. Cette double fonction, collectivement partagée, apparaît comme une conséquence du multisociétariat et une autre nouveauté organisationnelle introduite par la SCIC. Le principe de la double qualité se voit ainsi revisité et par là même enrichi. La justification politique de l'implication sociétariale prévaut systématiquement sur la justification économique. Les porteurs précisent la nature stratégique de l'implication souhaitée pour chaque type d'acteur. Ainsi, la participation des bénévoles apparaît comme une « caution morale », elle permet le respect du caractère solidaire du projet. Les usagers évaluent la qualité du service rendu et attestent de la satisfaction des besoins ; Les collectivités publiques contribuent par leur implication sociétariale à l'inscription des actions dans des projets de territoire. Les associations assurent le respect de l'objet social et, plus globalement, les acteurs de l'économie sociale et solidaire assurent une veille, par leur participation, quant au respect des principes démocratiques et éthiques. Enfin, les salariés associés ont une fonction d'une nature sensiblement différente au sein d'instances dirigeantes : ils assurent l'intérêt du personnel tout comme la traduction des orientations en actions opérationnelles. Les salariés en insertion (dont la présence aux instances dirigeantes est parfois envisagée) s'assurent de l'adéquation entre les activités et leur propre projet professionnel. Cette double qualité, ainsi démultipliée, apparaît comme une plus-value importante du point de vue de la dynamique entrepreneuriale. Mais en pratique, les différents acteurs seront-ils en mesure d'assurer ce dédoublement de leur rôle ? Ainsi, les bénévoles peuvent-ils assurer à la fois une caution morale, la fonction de représentation et des fonctions d'animation ou de conseil ? Dans quelle mesure les salariés, amenés à assurer l'adéquation de l'offre aux besoins, seront-ils également en mesure de garantir le statut du personnel ? Les entreprises sociétaires seront-elles en capacité d'assurer un appui, sans dilemme lié à la concurrence ? Comment les collectivités

publiques ou leurs groupements appréhendent-ils la double capacité, prévue dans le projet d'amendement : apport de ressources et participation au capital social ?

A minima, pour que cette dynamique prenne corps, elle suppose un travail de « balisage » des modalités d'implication à deux niveaux : d'une part, au niveau des ressources (équilibre économique tenant compte de l'évolution possible des différentes ressources), ce qui relève de la dynamique entrepreneuriale, et, d'autre part, au niveau de la gestion démocratique, qui relève de la cohabitation à l'échelle d'une entreprise.

Clarifier les liens de la SCIC et de la puissance publique

En termes de ressources, la spécificité de la SCIC tient avant tout à sa capacité juridique et réglementaire d'hybridation des ressources. Lors de l'expérimentation, les porteurs affirment une double volonté : générer une part d'autofinancement croissante tout en maintenant, au moins symboliquement, selon le principe de contribution à l'intérêt collectif, un apport public. La contribution publique à l'intérêt collectif pourrait notamment se manifester par la réinstauration de la clause de mieux-disant social dans le système d'accès aux marchés publics. Pour les mêmes motifs, la commande et l'appui publics (subvention, conventionnement) sont amenés à constituer des ressources partielles pour la SCIC. Revendiquée en compensation de l'« apprentissage du faire ensemble » au sein de la SCIC, la ressource publique serait la contrepartie des effets internes de socialisation et des effets sociétaux. Cependant, le lien financier entre la SCIC et la puissance publique pose encore des questions importantes, relatives aux risques d'instrumentalisation si souvent évoqués par les associations. Si la SCIC peut être valorisée en tant qu'outil de régulation et de recomposition territoriale, elle ne peut être le « wagon postal » de la puissance publique. Aussi nécessaires que soient l'appui économique et l'investissement sociétariat de la puissance publique, la crainte d'instrumentalisation a amené les acteurs à poser des garde-fous.

Un premier garde-fou est d'ordre juridique : le projet d'amendement prévoit que « les collectivités territoriales et leurs groupements ne peuvent pas détenir ensemble plus de 20 % du capital de chacune des SCIC ». Mais les garde-fous peuvent être également statutaires. En effet, pour préserver une souplesse dans les formes possibles d'administration de la SCIC, à l'instar de la loi de 1901 sur l'association, le législateur a simplement défini que le pourcentage de voix, par catégorie d'acteurs, ne peut être ni inférieur à 10 % ni supérieur à 50 % du total de voix. Selon les dynamiques entrepreneuriales évoquées, il est possible que les collectifs d'acteurs décident qu'il est important que les collectivités publiques aient plutôt 10 ou 35 % des voix... En termes réglementaires, il paraît souhaitable face au risque d'instrumentalisation que la SCIC, comme l'association, puisse bénéficier du conventionnement pluriannuel d'objectifs⁽²¹⁾. En effet, celui-ci semble

(21) Décret du 1^{er} décembre 2000 sur le conventionnement pluriannuel d'objectifs.

faciliter, par la définition d'objectifs à moyen terme et communs, l'instauration d'un rapport partenarial au détriment d'un rapport instrumental. L'exemple belge souligne l'importance de l'environnement réglementaire et fiscal pour le succès d'une société à finalité sociale : si celle-ci ne connaît aujourd'hui qu'une portée limitée, c'est parce que la Belgique a réformé son Code civil pour lui faire place, sans tenir compte d'un contexte réglementaire défavorable. Le choix d'octroyer des privilèges fiscaux ou des avantages réglementaires doit donc être mûrement réfléchi. Parmi les données souhaitées par les porteurs de projet, figurent le recours aux contrats aidés et l'éligibilité aux emplois-jeunes. Cela d'autant plus que le processus d'insertion, dans la dynamique mise en œuvre à travers la SCIC, peut se distinguer des dispositifs d'insertion traditionnels, encore trop souvent marqués par une logique d'assistanat. La SCIC crée a priori les conditions organisationnelles d'une insertion par la responsabilisation⁽²²⁾.

(22) Voir dans ce même article « Les champs d'activité des expériences retenues ».

La dynamique entrepreneuriale et la gestion multipartenariale du pouvoir : un balisage juridique, réglementaire et statutaire nécessaire

Avant de décrire et de restituer les premiers éléments relatifs au balisage juridique et statutaire, il faut rappeler un défi important, qui selon de nombreux porteurs, renvoie à l'évolution des mentalités : la mutualisation et la responsabilisation collective ne sont pas données au départ. Si ce défi ne paraît pas incontournable, il suppose néanmoins de ne pas négliger le temps de maturité nécessaire à l'appropriation de cette évolution des rôles par chacun...

Il a été constaté au cours de l'expérimentation que, de la phase de mobilisation des différents partenaires à celle de la prise de parts du capital social, il se produit une déperdition du nombre de partenaires potentiels, ce qui pose la question cruciale du passage à l'acte du sociétariat. La dynamique sociétariale et entrepreneuriale entraîne l'évolution des pratiques bénévoles : impliquera-t-elle une difficulté d'ordre culturel ou financier pour les bénévoles et comment y remédier ? De même, les collectivités publiques sont-elles prêtes à s'impliquer dans le multisociétariat ?

Certaines mesures pour assurer la pérennité du multisociétariat sont d'ordre législatif. Ainsi, le projet d'amendement définit l'obligation de l'existence de trois catégories minimum pour que la SCIC existe, dont deux obligatoires, les salariés et les usagers. Le principe de vote reste « un homme, une voix ». Si le développement de la SCIC nécessite la mise en place de collèges, l'amendement norme l'obligation de trois collèges minimum, sans que ceux-ci correspondent nécessairement aux catégories d'acteurs. En revanche, au-delà de l'obligation structurelle, les rédacteurs des statuts devront mûrement réfléchir, lors de leur rédaction, à la détermination des critères à la base de la constitution des collèges. Par comparaison, la loi de 1901 sur les associations ne dit rien sur la dynamique de pouvoir et par habitude est constituée un conseil d'administration, calquée sur le

fonctionnement des entreprises de droit commun. La mise en œuvre d'une SCIC suppose de ne pas faire l'économie d'une réflexion sur la dynamique de pouvoir.

Une première question peut être celle relative à la définition normative d'un pourcentage : faut-il que les statuts précisent un pourcentage fixe ou s'en tiennent à une échelle entre un pourcentage minimum et un pourcentage maximum pour chaque collègue ? Comment, au sein même d'un collègue, le tour de table démocratique se joue-t-il ? Une dynamique plus endogène invite-t-elle, par exemple dans le cas des services de proximité, à définir un pourcentage de voix nécessairement majoritaire pour les deux catégories obligatoires, celle des salariés et celle « *des personnes qui bénéficient à titre onéreux ou gratuit des activités de la coopérative* », les usagers ? Une dynamique plus exogène, comme dans le cas de la prévention routière, suppose-t-elle une répartition de voix égale pour des collègues constitués en fonction d'intérêts singuliers ?

En termes d'usage, les porteurs ont majoritairement souhaité, lors de l'expérimentation, la mise en place de ce système collégial. Certains précisaient qu'au sein des collèges le système « un homme, une voix » devait prévaloir, tout en optant pour des pourcentages différenciés pour chaque collègue. La pratique démocratique, dans la SCIC, ne peut pas être une question de nombre : c'est une structure qui vise à permettre la coopération au niveau des groupes, plus qu'entre des individus. Une dynamique de développement local ou un enjeu spécifique du développement local – le développement des services de proximité, par exemple, ou la maîtrise collective et coordonnée du développement touristique – ne peut se ramener à une seule question, celle du nombre d'adhérents, mais s'engage à partir de la coopération entre des groupes d'intérêts au sein du territoire.

Il ne faut pas négliger, notamment dans la formalisation statutaire, la question de l'évolution des droits de vote : la majeure partie des porteurs de projet de la démarche collective d'innovation considèrent comme possible, voire nécessaire, une évolution de la répartition des droits de vote, tout en la soumettant à des conditions qui relèvent soit de la régulation, soit de la préservation des droits de telle ou telle catégorie (verrouillage).

Les motifs pour lesquels l'évolution de la répartition des droits de vote est envisageable sont au carrefour d'une double motivation. L'augmentation ou la diversification des partenaires impliqués est une première motivation. La stabilisation du fonctionnement de la structure est invoquée comme une autre motivation : la cristallisation du pouvoir dans un système figé peut apparaître comme un élément de déstabilisation, au sens d'une faiblesse du système démocratique. Ce dernier point ne fait pas l'unanimité : *a contrario*, cette stabilisation peut être envisagée à partir d'une protection des dites fluctuations (quête de pouvoir, incidences d'événements extérieurs...).

Les risques de dilution, de dépossession, de détournement de pouvoir ou de perte de vivacité de la pratique démocratique sont simultanément à anticiper. Les positions des porteurs sont à cet égard paradoxales. De ce fait, et

dans tous les cas de figure, il apparaît nécessaire que les structures en SCIC se dotent d'outils de régulation permanents : formation, analyse de la pratique, outils d'évaluation, justement parce qu'elles représentent la forme juridique la plus aboutie en France permettant l'exercice d'une démocratie participative.

Conclusion

L'article cherchait à restituer la dynamique et les questionnements de la démarche collective d'innovation ; celle-ci s'achèvera en décembre 2001. Les positionnements des porteurs comme ceux du groupe de réflexion ne bénéficient donc pas de tout le recul nécessaire ; les positionnements des uns et des autres sont plus prospectifs et normatifs qu'inductifs. Cet état de fait explique en partie des positions parfois divergentes, relatives notamment à l'organisation multipartenariale : il apparaît ainsi en filigrane que cet outil juridique a capacité à servir des « intérêts collectifs » de différentes natures. D'ores et déjà, l'hypothèse est posée de l'existence de deux grands types de démarches qui fondent deux dynamiques entrepreneuriales distinctes. L'une vise de façon large la satisfaction d'un enjeu de développement local, finalité extravertie s'il en est, implique des acteurs hétérogènes et devrait s'appuyer sur une « coopération conflictuelle » pour être constructive et dynamique. La tendance de ce type d'initiatives est d'opter pour une évolution possible du système d'organisation collégiale et de la répartition des droits de vote dans le temps.

Pour les autres initiatives, la filiation aux mouvements coopératifs traditionnels est plus nette. Si les catégories de membres destinées à être parties prenantes s'étoffent, elles restent centrées sur la création d'un circuit court entre producteurs et consommateurs, combinant en un seul outil les capacités structurelles des coopératives de production et des coopératives de consommation. Il semble que les porteurs de ce type d'initiatives restent prioritairement mobilisés autour de l'enjeu économique et souhaitent préserver un système d'organisation du partenariat requérant une préservation du pouvoir aux catégories fondatrices ou « fonctionnelles » (salariés et usagers).

Cette double tendance, si elle permet de souligner la diversité des pratiques envisageables sous forme de SCIC, implique aussi une attention à porter, plus qu'ailleurs, à la structuration du partenariat et aux modalités d'encadrement des formes de gestion plurielle du pouvoir : du fait de la variété des finalités envisageables, il doit donc être recherché une véritable adéquation entre la dynamique organisationnelle et l'objet investi, la cohérence et l'efficacité des moyens au premier chef desquels l'organisation sociétariale. A titre d'exemple, insister sur le temps nécessaire à la formalisation d'un objectif réellement commun n'est pas vain. Une cause attendue mais non explicitée par l'un des partenaires peut mettre en défaut ce type de structure. La démocratie participative est un exercice difficile...

Ainsi, il est constaté par la Confédération européenne des coopératives de production et de travail associé (Cecop) que l'évolution des entreprises à but social en Europe indique une tendance au resserrement du partenariat : à terme, la marche de l'entreprise repose le plus souvent sur une ou deux catégories de partenaires (rétrécissement du *multistakeholder*). L'essoufflement de la participation de tel ou tel partenaire, son inactivité ou tout simplement sa disparition doivent être anticipés par l'animation du multipartenariat de la SCIC. La phase de création est le moment par excellence de mobilisation du partenariat. Mais cette dynamique d'ouverture, de sensibilisation au projet de l'entreprise SCIC doit perdurer, même après la phase de création. Il s'agit bien de créer et de maintenir une « maîtrise d'ouvrage collective ». Cette maîtrise d'ouvrage collective est en elle-même une garante essentielle de l'impact et de la genèse des effets externes positifs recherchés.

A l'instar de la loi de 1901 sur l'association, la loi de 2001 sur la SCIC laisse largement ouverte l'autodétermination des porteurs quant au balisage statutaire de leurs démarches. Les débats engagés sur l'« entreprise à taille humaine », notamment à partir de l'expérience des coopératives sociales italiennes, invitent cependant à appréhender un effet de seuil, pour le bon fonctionnement de chaque collègue et plus largement pour celui de l'entreprise coopérative, à anticiper sur le développement en recourant, le cas échéant, à la possibilité statutaire d'augmentation des collègues et/ou de pondération des voix.

Enfin, l'organisation multipartenariale et multisociétariale comme la recherche volontaire d'effets de socialisation interne et d'effets externes positifs nécessitent simultanément l'exercice d'une évaluation dynamique, c'est-à-dire qui permette une régulation en cours de l'action entreprise. Cette évaluation dynamique peut tenir de la révision coopérative comme du bilan sociétal et constitue une piste de travail pertinente relativement à la difficulté, demain, de reconnaître les effets générés.

A cet égard, la genèse des décrets d'application constituera une étape essentielle pour le bon développement de ce statut en France. Leur formalisation se heurtera nécessairement à la question de la comptabilité des effets générés, au type de légitimité qu'ils confèrent relativement à l'octroi d'avantages réglementaires ou fiscaux et plus largement à la reconnaissance d'utilité sociale. La reconnaissance d'utilité sociale constitue un enjeu dont la portée dépasse les SCIC elles-mêmes. D'ores et déjà, la loi de lutte contre les exclusions et le décret du 20 juin 2000 norment l'agrément d'utilité sociale sur des bases minimalistes, puisqu'ils le rapportent au seul enjeu de l'insertion. La loi d'orientation et d'aménagement du territoire crée également un précédent, d'un autre ordre, sur l'utilité sociale. On peut souhaiter qu'avec la SCIC il soit permis de systématiser la logique qui consiste à définir et à reconnaître l'utilité sociale sur une base plus qualitative que quantitative, qui tienne compte tant des effets sociétaux, internes qu'externes, que des effets attendus en matière de politique d'emploi par la puissance publique... ●

Les Ateliers de la Bergerette

L'association Les Ateliers de la Bergerette, installée à Beauvais (Oise), a repris l'activité d'une association qui travaillait depuis 1969 dans le domaine de la récupération pour soutenir des projets de développement dans le tiers-monde (Association des jeunes pour l'entraide et le développement, AJED).

L'origine, le positionnement

Des permanents, adhérents et sympathisants militants ont relancé depuis 1984 un projet à caractère environnemental ayant pour thème principal d'inciter à mieux gérer les déchets ménagers encombrants, en favorisant une évolution des comportements individuels et des politiques publiques et en expérimentant un fonctionnement autogestionnaire qui responsabilise les acteurs. L'un des objectifs était d'essayer de démontrer qu'une alternative technique, professionnelle et plus riche d'emplois et de sens pouvait exister face aux solutions classiques existantes (industrielles ou d'insertion).

Seize ans après, la structure fonctionne, elle s'est développée et a conceptualisé ce qu'elle pratique sous le terme de « recyclerie ». Parallèlement, le contexte réglementaire s'est renforcé, les modes de gestion des déchets ménagers encombrants ont évolué et le concept de recyclerie apparaît aujourd'hui comme une solution pertinente non seulement au niveau technique, mais aussi sur le plan de l'éducation à l'environnement et du développement local.

C'est ainsi que des collectivités locales et des administrations se sont intéressées à l'expérimentation innovante des Ateliers de la Bergerette et qu'une certaine forme d'essaimage a commencé.

Pourquoi avoir intégré la démarche DCI ?

Deux raisons principales ont conduit Les Ateliers de la Bergerette à devenir l'un des dix-huit sites d'expérimentation du statut SCIC.

- Une raison « interne » due au fonctionnement, qui peut se résumer par la volonté des administrateurs de l'association, exprimée depuis plusieurs années, de donner la responsabilité totale de la structure aux salariés. Il s'agit donc, tout en garantissant la démarche entrepreneuriale autogestionnaire, de remettre à plat le mode d'organisation et de faciliter le management des projets.
- Une raison « externe » qui oblige, pour qu'une telle structure se pérennise, d'être bien articulée avec les collectivités ayant en charge la compétence gestion et traitement des déchets. Il s'agit d'étudier quel

type d'engagement les collectivités peuvent avoir, l'objectif et les motivations de celles-ci, les conséquences et les perspectives pour les collectivités et le projet. Cet engagement permet-il d'asseoir durablement le projet ? de rassurer la collectivité sur les investissements qu'elle pourrait réaliser ? Par son ancienneté et son expérience, l'association Les Ateliers de la Bergerette bénéficie :

- d'une reconnaissance dans le domaine de l'environnement de la part des citoyens et d'une partie des collectivités locales ;
- d'une forte médiatisation, avec de nombreux reportages, de citations dans de nombreux rapports et de visites de la France entière.

Mais cette ancienneté et cette expérience ne vont pas sans contreparties. Paradoxalement, le fait d'être précurseur et d'être une structure autofinancée la handicape pour être reconnue par les collectivités territoriales comme acteur à part entière de la gestion des encombrants des ménages. Les salariés n'ont pas tous le même niveau d'ancienneté et d'implication dans la marche de l'« affaire » et ceux qui « poussent » à la démarche SCIC souhaitent que ce soit l'occasion de faire un genre d'audit ou de « remise à niveau » permettant de « rebattre les cartes » et de s'engager collectivement dans un projet partagé. En effet, certains salariés partagent une « lassitude » parce qu'il ne trouvent plus vraiment le sens de ce qu'ils font et souhaitent un meilleur fonctionnement de la structure.

En intégrant la démarche d'expérimentation, la structure se donne plus de chances de se pérenniser tout en influençant les politiques locales de « développement durable », particulièrement dans le domaine des déchets ménagers, mais aussi dans celui de la protection de l'environnement en général (eau, bruit, paysages, santé, consommation...). Mais certains se disent qu'on va « perdre son âme » à être tributaire de marchés attribués par la collectivité et qu'il faut donc rester farouchement indépendants et donc libres.

A un autre niveau, les sollicitations par des collectivités d'un essaimage de notre structure font réfléchir à la meilleure formule juridique, sachant que, partisans du développement local et de l'implantation de petites unités de « travailleurs », nous « souhaitons pas « grossir » en ouvrant des agences ou en « franchisant » le concept. Gérer avec des administrations (l'Ademe, par exemple) ou des collectivités locales rendrait le projet beaucoup plus crédible.

Le volet « emploi », enfin, motive aussi la réflexion : alors que l'on a régulièrement utilisé des dispositifs d'aide à l'emploi en réussissant jusqu'alors le pari de leur pérennisation (jeunes volontaires, Tuc, objecteurs de conscience...), la perspective des difficultés pour arriver à pérenniser les quatre postes « emplois-jeunes » est un élément qui joue.

Questions sur le passage en SCIC

L'objet de l'association fait qu'elle ne peut pas réellement fonctionner sans financement public, car une partie de ses missions s'apparente à un

service public qui n'est pas rentable économiquement : éducation à l'environnement, dépollution...

La perspective d'un nouveau statut juridique doit respecter l'idée d'une recherche de rapport au travail et entre les personnes qui ne soit pas « classique » : partage, équité...

Le problème de base, semble-t-il, est que personne dans l'équipe ne porte vraiment le projet de coopérative ; en fait, personne ne sait vraiment ce qu'est une coopérative et, surtout, personne ne connaît les conséquences pratiques que cela aurait d'être en statut coopératif. Il n'y a personne (individu ou groupe) qui revendique quelque propriété que ce soit sur les locaux, le matériel, le stock de marchandises. En revanche, il y aurait certainement plusieurs personnes pour revendiquer la « paternité » du concept de recyclerie et vouloir en défendre les éléments constitutifs.

Le grand public ne devrait pas voir de différence ; en revanche, les actuels administrateurs bénévoles s'y sentiraient mieux.

Au-delà du cadre de l'expérimentation, il s'agit pour Les Ateliers de la Bergerette de :

- positionner la recyclerie comme un acteur de la gestion des encombrants sur le Beauvaisis, de mesurer les conséquences de son inscription dans une politique de marchés publics ;
- vérifier l'articulation avec les politiques de l'emploi (les coopératives ne peuvent pas bénéficier des emplois-jeunes), d'analyser les conséquences fiscales. Actuellement, l'association est exonérée des taxes : TVA, impôt sur les sociétés (IS), taxe professionnelle (TP) ;
- servir de référence pour d'autres sites.

Au-delà des questions techniques, se pose enfin la question de la transmission du patrimoine et du respect des objectifs de l'association. ●

L'agence locale pour le développement de l'économie sociale et solidaire

(*) Mission d'information professionnelle de la CUCM.

par Agostino Burrini (*)

Le territoire de la communauté urbaine Le Creusot-Montceau-les-Mines (CUCM), premier pôle industriel de Bourgogne, a connu dans les deux dernières décennies un contexte de mutation très important. L'effondrement brutal de la sidérurgie conventionnelle sur le bassin nord, en 1984, et l'arrêt définitif de l'exploitation charbonnière sur la partie sud de la communauté, en 1992, ont marqué la fin d'une période.

Le contexte

Ces bouleversements considérables sont le moteur d'une prise de conscience collective de la nécessité d'une approche globale en matière d'aménagement du territoire et de développement local, d'une recherche de cohérence dans l'organisation spatiale, d'une culture partenariale de développement durable. Pour relever ce défi, le territoire s'appuie sur deux moteurs essentiels : l'intercommunalité (trente années d'expérience, synonymes d'une politique ambitieuse) et la politique contractuelle (le Pacte urbain, le contrat unique ville-agglomération).

Ainsi, les six années écoulées ont vu un foisonnement intense d'initiatives locales, d'organisations spatiales, d'expérimentations de démarches et d'outils d'insertion, de qualification, de diversification des activités, de lutte contre l'exclusion, de recherche et développement. Elles auront permis de consolider des partenariats actifs.

Dans le domaine de la politique de l'emploi, la mission d'information professionnelle (MIP) de la CUCM s'est inscrite dans cette dynamique. Dans cette perspective, elle a cherché à conjuguer deux optiques au service du territoire : une politique d'insertion et une politique de création d'activité. Elle proposa d'ancrer l'insertion dans une stratégie de développement local et opta pour l'abandon d'une stricte logique de traitement social du chômage. Le développement exogène ne devenait plus la seule alternative au chômage. La MIP s'est appuyée en cela sur deux outils : le plan local d'insertion et d'emploi et la création d'activité, soutendus par deux fondements : le projet et le réseau d'opportunité.

Elle initie ainsi sur notre territoire une dynamique importante de partenariat et de mutualisation de moyens (formation, financiers...) et vise à démontrer, par une mobilisation de compétences (institutionnelles ou bénévoles) et une responsabilisation importante, la capacité des publics en très grande difficulté d'accéder à l'« esprit d'initiative ».

Rester en adéquation avec les besoins du territoire

Toutefois, l'amplification de cette démarche nous a amenés à nous interroger sur la notion de seuil de développement. La volonté de rester en adéquation avec les besoins du territoire nous a contraints à rester dans une approche de proximité. Le constat fût que le développement de l'activité passait par un essaimage et non une augmentation de la taille de la structure.

Il nous a fallu imaginer une nouvelle forme d'organisation permettant à nos valeurs de s'épanouir et d'inscrire notre action dans une démarche d'économie sociale et solidaire.

Nous avons, au regard du développement de nouvelles solidarités, à répondre à de nouveaux besoins, à instituer de nouveaux liens sociaux et à introduire un nouveau débat politique. Toutes les parties prenantes du projet se sont impliquées : les salariés, les financeurs, les bénévoles, les usagers..., en instaurant une véritable démarche participative reposant sur une vraie démocratie. Cette approche de la construction conjointe de l'offre et de la demande, de la mise en œuvre d'un outil de régulation démocratique est rendue possible par la gestion multipartenariale.

Nous souhaitons aborder la SCIC, sous ces deux aspects : la structuration de l'initiative et la structuration territoriale. La mise en œuvre d'une plateforme nous apparaît comme un défi essentiel permettant de résoudre des situations complexes qui ne pourraient être gérées au simple échelon : l'agence locale pour le développement de l'économie sociale et solidaire (Aldess) est devenue ce nouvel enjeu. Elle s'inspire largement du concept du consortium des coopératives sociales italiennes.

Les objectifs assignés à cette nouvelle structure sont venus amplifier, réinterroger notre action :

- susciter, soutenir et accompagner des projets, expériences, services et réalisations en matière de cohésion sociale, de solidarité et de création d'activité ;
- favoriser le développement des actions et des acteurs de l'économie sociale et solidaire dans la politique partenariale, territoriale de la communauté urbaine ;
- favoriser les démarches citoyennes au travers de formes d'organisation participatives et formatives.

Une nouvelle démarche politique

Cette démarche présente un nouvel intérêt, car elle occupe une fonction de médiation, de mise en complémentarité entre le politique non institutionnel (initiatives d'usagers) et les politiques de délégation (des collectivités ou de l'Etat) et cherche à ouvrir de nouvelles perspectives sur les politiques en instituant des rapports différents entre les prestataires et les usagers, en clarifiant les missions politiques et techniques (les procédures de définition des orientations stratégiques et les modalités opérationnelles de leurs mises en œuvre). Cette prise en charge directe ou subsidiaire

(renvoi aux membres du réseau ou de la structure) de l'accompagnement, la déconcentration des modes d'accompagnement sur les territoires a institué de nouvelles instances locales de concertation.

Ainsi, la démarche de reconversion industrielle de la décennie 80 a évolué vers une logique différente. La recherche de bénéfices collectifs n'est pas la seule conséquence de l'action de la collectivité, mais un objectif défini par l'ensemble des promoteurs. On passe ainsi de façon volontaire de l'intérêt collectif à l'intérêt général (la mutualisation élargie). Cet infléchissement des politiques n'est pas sans conséquences sur la démocratie locale.

L'implication de chacun ne tient plus seulement à l'intérêt personnel ou à un intérêt collectif normé par la sphère publique. La démarche génère de nouveaux liens sociaux basés sur plus de liberté et d'égalité. ●