

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Université Lumière, Lyon 2
Master 2 – Economie Sociale et Solidaire
Promotion 2014-2015

UNIVERSITÉ
LUMIÈRE
LYON 2

U F R
S C I E N C E S
É C O N O M I Q U E S
& G E S T I O N

**LA TRANSFORMATION
DES ASSOCIATIONS EMPLOYEUSES
EN SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF :
UNE RÉPONSE AUX ENJEUX DE PÉRENNISATION DE L'ACTIVITÉ**

Mémoire de stage réalisé par Defne GUVENC
Soutenu le 2 Septembre 2015
Sous la direction de Denis COLONGO

Stage réalisé au sein de MCAE Isère Active



REMERCIEMENT

Je tiens à remercier en premier lieu ma tutrice de stage Emilie BRES pour m'avoir permis de réaliser ce stage enrichissant et plein d'intérêt et de m'avoir encadrée tout au long de ces six mois. Je la remercie plus particulièrement pour sa qualité d'écoute, ses conseils professionnels, sa disponibilité, sa patience et sa bonne humeur.

Je souhaite également remercier chaleureusement l'ensemble de l'équipe FINES : Marion BLAISE, Chloé LAGABRIELLE, Marie-Anne GRISAL et Yann SALETES pour leur disponibilité, leurs précieux conseils, la transmission de savoirs et d'expérience, leur bonne humeur et leur sens de l'humour !

J'adresse aussi mes remerciements au reste de l'équipe : Thierry BATAILLE, Nathalie CHAMBOULEYRON, Bertille CARLIER, Jérémy CHOLLIER, Sébastien GADEN, Maud NAQUIN, Audrey VADOT pour l'accueil chaleureux qu'ils m'ont réservé.

Merci également à Alix MARGADO et aux dirigeants des structures avec qui j'ai eu la chance de pouvoir réaliser des entretiens.

Enfin, Je tiens à exprimer mes remerciements à Denis COLONGO, mon tuteur universitaire pour sa disponibilité et ses conseils quant à la rédaction de ce mémoire.

RESUME

Même si les associations sont connues pour leur capacité d'adaptation elles subissent aujourd'hui un environnement en pleines mutations : décentralisation, raréfaction des ressources publiques, évolution des modèles de contractualisation, l'intensification de la concurrence sur le marché public et privé, professionnalisation des bénévoles, salarisation, exigence en termes de bonne gestion etc. Ces évolutions les conduisent à adopter des logiques entrepreneuriales se rapprochant de celles des acteurs capitalistes sous peine de perte d'efficacité, voire de l'arrêt total de leur activité. La question de la transformation des associations en société coopérative d'intérêt collectif se pose ainsi par les associations qui se trouvent au cœur de ces mutations et qui y voient une opportunité pour pérenniser leur activité. Ce mémoire a pour objectif d'étudier les différents enjeux autour d'un passage du statut associatif à un statut de SCIC et de proposer des outils d'analyse pour approfondir la réflexion autour de la transformation et conduire le changement.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
PARTIE 1	
LA SCIC, UN MODELE ENTREPRENEURIAL	
REPONDANT AUX ENJEUX DE PERENNISATION DES ASSOCIATIONS	11
1.1 UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION : LE MODELE ASSOCIATIF MIS À L'ÉPREUVE	12
1.1.1 Une reconnaissance institutionnelle de l'Économie Sociale et Solidaire avec la Loi Hamon	12
1.1.2 Les associations : des acteurs prépondérants dans l'ESS	19
1.1.3 La pérennité des associations remise en question : l'évolution du modèle associatif	24
1.2 LA TRANSFORMATION DES ASSOCIATIONS EN SCIC : QUELLES OPPORTUNITES ?	30
1.2.1 La Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)	30
1.2.2 Les enjeux autour de la transformation et les changements majeurs	36
PARTIE 2	
CONDUIRE LE CHANGEMENT: UN PROCESSUS DYNAMIQUE ET DES ACTEURS MULTIPLES	45
2.1. L'ACCOMPAGNEMENT	46
2.1.1 Le rôle de l'accompagnement	46
2.1.2 Par qui se faire accompagner ?	47
2.1.3 Des repères méthodologiques facilitant la maturation du projet de SCIC	52
2.2 FINANCER LE CHANGEMENT : TROUVER LES FINANCEMENTS ADAPTES À SON ACTIVITÉ	58
2.2.1 Le financement public	58
2.2.2 Les banques	63
2.2.3 France Active, un acteur central dans la finance solidaire	64
2.3 DE LA RÉFLEXION A LA CONCRÉTISATION	68
2.3.1 Transformation d'association en SCIC : le Groupe E	68
2.3.2 Maintien du statut associatif : L'association G	74
CONCLUSION	81
ANNEXES	84
BIBLIOGRAPHIE	86

INTRODUCTION

Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), définies comme des coopératives multisociétariales ayant pour vocation « *la production ou la fourniture de biens ou de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale* » (Art. 19 quinquies, loi de 2001) sont des acteurs récents de l'économie sociale et solidaire. La genèse de ce modèle entrepreneurial remonte à un projet de démarche collective d'innovation qui s'inscrit dans le prolongement des trois initiatives du gouvernement et des services de l'État depuis 1997. Parmi ces initiatives, on trouve le programme Nouveaux services/Emplois-jeunes qui a contribué au développement d'activités dans une dynamique économique et entrepreneuriale mixant le marchand et le non marchand et s'appuyant sur un pilotage partagé entre des usagers, des bénévoles, des salariés et des tiers. Le rapport d'Alain Lipietz sur une nouvelle forme d'entreprise à but social a également constitué une référence importante qui a fortement alimenté la réflexion autour de la création d'un nouveau statut intégrant une dimension multisociétariale avec certaines de ses conclusions : « *il n'est pas opportun de construire un nouveau cadre juridique pour les besoins particuliers de l'entreprise à but social, une simple adaptation des cadres existants suffira. (...) qu'elle soit issue d'une adaptation de l'association ou de la coopérative, cette nouvelle forme d'entreprise devra être dotée de capital et permettre d'associer à sa gestion les usagers, les salariés, les bénévoles et des tiers* ». Enfin, les Rencontres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire qui ont eu lieu en 2000 ont fait ressortir à plusieurs reprises la nécessité de disposer d'un cadre juridique adapté au développement entrepreneurial des acteurs de l'ESS, soucieux de conserver la dimension éthique et démocratique de leurs activités.

L'engagement du Mouvement SCOP dans la réflexion sur les nouvelles formes de coopératives qui pourront offrir un cadre juridique adapté aux évolutions de la société et aux nouvelles manières d'entreprendre, en tant que réseau d'entreprises porteur de réponses innovantes dans le domaine de l'emploi et du développement économique, impulse fortement la mobilisation de divers acteurs autour de ces questionnements. Ainsi, motivé par un projet d'étude de l'adaptation des coopératives sociales italiennes au contexte français, le Mouvement SCOP, en

partenariat avec la DIES¹ et la mission Promotion de l'emploi de la Direction Générale pour l'Emploi et la Formation Professionnelle, expérimente les contours d'une nouvelle entreprise sociale dans le cadre d'une étude-action (la démarche collective d'innovation) et évalue la faisabilité d'une nouvelle déclinaison de la loi coopérative de 1947 qui permettrait le multisociétariat à travers l'étude de 17 projets de SCIC. Résultant de ces démarches, le texte de loi concernant les SCIC porté par Hugues Sibille et concocté par la Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale est publié le 17 juillet 2001 et le décret complétant cette loi est paru le 21 février 2002. L'objet majeur de la loi n'étant pas la transformation en coopérative, cette possibilité a été votée accessoirement pour permettre à certaines associations d'adopter un statut plus cohérent par rapport aux évolutions qu'elles pourraient connaître mais également pour faciliter le démarrage d'un projet de SCIC en créant une association de préfiguration qui aura un rôle de couveuse permettant la maturation du projet et la mobilisation des différentes parties prenantes.

Bien que le modèle SCIC apparaisse comme un mode d'entrepreneuriat innovant permettant d'articuler simultanément une logique marchande, un fonctionnement démocratique élargi avec le multisociétariat et des projets à forte utilité sociale ancrés sur un territoire donné, elle n'a malheureusement pas rencontré le succès escompté depuis sa création. On compte aujourd'hui moins de 500 SCIC en activité dont seulement 50 sont issues d'une transformation suite à l'évolution du projet. Ce manque d'attractivité peut être attribuable aux principales caractéristiques du modèle SCIC à savoir une gouvernance collective démocratique et une activité à lucrativité limitée qui trouvent ses limites dans nos sociétés dominées par l'économie capitaliste où l'enrichissement personnel est devenu une finalité. Pour certaines têtes de réseau, la réticence à entreprendre sous ce modèle trouve ses origines dans l'appartenance politico-culturelle au mouvement associatif : les principes éthiques et démocratiques des coopératives ne garantissent pas une gestion vertueuse, et l'adoption d'un statut commercial ouvre la porte à la banalisation et à l'adoption des mêmes comportements que les acteurs capitalistes.

¹ Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale (DIES)

Cependant, au-delà de ces approches militantes, certaines associations envisagent le changement statutaire dans un contexte marqué par des difficultés économiques et par la nécessité d'adapter leur modèle socio-économique. En effet, la crise financière de 2008 a eu des répercussions économiques et sociales importantes en France, telles que le ralentissement de la croissance, l'augmentation du nombre de chômeurs et le nombre de personnes en situation de précarité. Entre la crise de la dette publique et la dégradation des conditions sociales, les associations ont regagné une importance dans la société en tant qu'acteurs clés de l'action sociale, répondant aux besoins non ou mal satisfaits par le secteur public et le secteur marchand. Cependant, du point de vue politique, ces évolutions se sont traduites par la raréfaction des financements publics (baisse des moyens financiers et changement des modes d'attribution des subventions) qui désormais menace la pérennité de l'activité des associations et les contraint à changer de modèle économique et de mode de fonctionnement pour survivre et assurer la continuité de leur activité.

Durant mon stage réalisé au sein de MCAE Isère Active, fonds territorial du réseau France Active², en tant que chargée de suivi des entreprises de l'économie sociale et solidaire, j'ai eu l'occasion d'analyser de près la situation économique et financière des associations. La mission de suivi consistait à analyser les comptes détaillés des structures (compte de résultat et bilan) ainsi que leurs prévisionnels, afin d'évaluer la santé globale de ces entreprises solidaires. En plus des données chiffrées, divers documents annexes comme la fiche de suivi complétée par l'entreprise financée, le rapport de gestion ou encore la présentation des perspectives de développement enrichissent cette analyse financière et permettent de retracer l'évolution de l'activité économique et la situation financière de ces structures. Ce travail se concrétisait systématiquement par la rédaction d'une fiche de suivi synthétisant tous ces éléments. Enfin, un rendez-vous de suivi était réalisé — si nécessaire — pour apporter des précisions à l'analyse, mais aussi pour garder le lien de proximité avec la structure, notamment en cas de difficulté ou de nouveaux besoins nécessitant un financement.

La tendance générale de la santé du portefeuille des structures en suivi, majoritairement constitué d'associations employeuses, s'est dessinée dès les premières semaines. Nombre d'entre elles ont vu une fragilisation de leur situation en 2014 suite à la baisse des financements publics et

² Une présentation du Réseau France Active a été faite dans la Partie 2

n'arrivent plus ou difficilement à financer leur cycle d'exploitation, à investir, ou à développer de nouveaux projets.

Durant cette mission, deux entretiens ont particulièrement retenu mon attention au sujet de la transformation des associations en SCIC. Une des structures a fait part de sa volonté de se transformer en SCIC comme une opportunité pour revitaliser le projet associatif avec notamment des acteurs du territoire qui allaient s'impliquer et apporter des moyens humains et financiers pour la réalisation et la pérennisation de l'activité dans une logique de coopération et de mutualisation. Cependant étant donné que le modèle SCIC était idéalisé et vu comme une « baguette magique » capable de tout remettre dans l'ordre, il fallait s'interroger sur les solutions qu'elle propose aux maux éprouvés. Selon une autre structure qui connaît l'élargissement de ses activités sur le champ marchand, l'adoption du statut SCIC était dictée par la nécessité de s'inscrire dans un cadre juridique permettant de mettre en cohérence le projet associatif et l'évolution du modèle économique. Cette évolution « naturelle » soulevait la question des limites du statut associatif ou encore celle de la plus-value du modèle SCIC par rapport à une association. Dans ces deux cas de figure, on peut remarquer que la transformation en SCIC cache un enjeu de pérennisation de l'activité, ce qui soulève de multiples questions :

Quelles sont les associations souhaitant passer à un statut coopérative SCIC et dans quelles situations se trouvent-elles ? Le statut SAS, SA ou SARL (SCIC) est-il compatible avec les valeurs et les pratiques associatives ? Quels sont les enjeux autour du changement de statut ? Dans quelles mesures le statut SCIC répond-il à ces enjeux ? Quels sont les impacts positifs et négatifs sur la structure ? Quels sont les prérequis pour entamer une réflexion autour d'une transformation en SCIC ? Dans quelles conditions le changement s'opère-t-il ? Quels sont les moyens humains et financiers nécessaires ?

L'ensemble de ces questionnements m'a amenée à adopter la problématique suivante:

Dans quelles mesures l'adoption du statut SCIC peut-elle être un vecteur de pérennité des projets socio-économiques portés par les associations ?

Ce mémoire propose d'étudier cette problématique en partant de l'analyse du modèle socio-économique des associations et de l'environnement dans lequel elles s'inscrivent pour

comprendre l'écosystème des associations, les dynamiques portées par le modèle associatif ainsi que les mutations mettant à l'épreuve la pérennité des associations. On s'intéressera dans un deuxième temps aux spécificités du modèle SCIC et aux complémentarités avec le modèle socio-économique des associations. Une analyse des enjeux autour de la transformation des associations en SCIC permettra d'approfondir cette étude tout en soulevant les risques que peuvent porter ce changement de statut juridique. Dans la deuxième partie, on s'intéresse aux conditions et aux moyens humains et financiers nécessaires pour conduire le changement et inscrire la structure dans une logique territoriale, multisociétariale, économique et partenariale afin de favoriser la pérennisation du projet de SCIC. On finalisera ce travail par deux études de cas qui ont pour objectif d'illustrer les enjeux soulevés, le processus de réflexion et la concrétisation de cette démarche.

Ce mémoire s'appuie sur différents ouvrages, articles universitaires, études, rapports, textes législatifs et guides que je détaille plus précisément dans la bibliographie. J'ai également alimenté ma réflexion avec les documents professionnels produits et/ou archivés par MCAE Isère Active ainsi qu'avec les observations que j'ai pu effectuer lors de mon stage. Les entretiens réalisés avec Alix MARGADO délégué SCIC à la Confédération Générale des SCOP et Yann SALETES, chargé de mission DLA à MCAE Isère Active m'ont permis d'approfondir le sujet en ayant l'approche des spécialistes. Enfin, trois entretiens réalisés avec les entreprises de l'économie sociale et solidaire m'ont permis d'illustrer mes propos.

PARTIE 1

LA SCIC, UN MODELE ENTREPRENEURIAL REpondant AUX ENJEUX DE PERENNISATION DES ASSOCIATIONS

1.1 UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION : LE MODELE ASSOCIATIF MIS À L'ÉPREUVE

Cette première partie a pour objectif de présenter les spécificités du modèle associatif qui nous permettra de repositionner les associations dans leur environnement multidimensionnel et multipartenarial. À travers cet écosystème et ses dynamiques, nous allons étudier le modèle économique des associations ainsi que son évolution. Enfin, à partir des différents constats et problèmes soulevés, on s'interrogera sur la pérennité de ce modèle.

1.1.1 Une reconnaissance institutionnelle de l'Économie Sociale et Solidaire avec la Loi Hamon

Même si aujourd'hui l'Économie Sociale et Solidaire regagne le débat public et réapparaît comme une nouvelle alternative face aux problèmes socio-économiques auxquelles nos sociétés sont confrontées, il est important de préciser que l'ESS et les initiatives citoyennes restent une réalité ancienne et plurielle ancrée dans l'histoire.

Sans rentrer dans les débats théoriques interrogeant les frontières entre l'économie sociale, l'économie solidaire et les entreprises sociales, on peut définir l'ESS comme un mode d'entreprendre collectif qui se distingue des entreprises individuelles, des sociétés de capitaux et des entreprises publiques par des principes de gestion collective, volontaire, démocratique, égalitaire, autonome, solidaire et non lucrative. Historiquement, l'économie sociale regroupe les entreprises coopératives, mutualistes et associatives et l'économie solidaire englobe les pratiques et initiatives citoyennes renvoyant à des thématiques sociales comme l'insertion par l'activité économique, le logement, le domaine du handicap, la lutte contre l'exclusion et à l'idée d'une autre économie (circuits courts, le commerce équitable, la finance solidaire, l'agriculture durable...). De manière générale, caractérisées par leur activité à finalité sociale, ces entreprises intègrent dans leur fonctionnement les dimensions de solidarité, de coopération et de proximité afin de mieux répondre aux besoins non/ou mal satisfaits d'un groupe de personne. Présente dans tous les secteurs de l'économie, le poids économique global de L'ESS dans le PIB n'est néanmoins pas mesurable précisément faute de données suffisantes, harmonisées et comparables.

D'après l'observatoire de l'ESS-CNCRES³, la valeur ajoutée de l'ESS est estimée à 6 % du PIB national, soit plus de 100 milliards d'euros en 2010. Elle regroupe en 2011, 8,8 % des entreprises employeuses et 10,3 % de l'emploi salarié en 2011, ce qui lui donne un poids non négligeable. Même si on observe un ralentissement de la création d'emplois en 2011, l'ESS a montré sa capacité de résistance face à la crise avec un taux de croissance annuel moyen des ETP de 1,4 % sur la période 2007-2011 alors que le reste de l'économie décroît sur la même période. Au-delà des chiffres actuels, l'ESS présente également un fort potentiel de développement avec environ 600.000 emplois qui seront à renouveler d'ici 2010 et de nombreuses créations d'activités dans les secteurs de la transition énergétique, l'économie numérique, les services aux personnes âgées, malades et à la petite enfance, ou encore l'aide à la mobilité⁴. La loi-cadre sur l' ESS a joué un rôle important dans la définition des perspectives de développement en apportant une reconnaissance juridique en 2014.

Promulguée en juillet 2014, la loi Hamon sur l'économie sociale et solidaire a pour vocation de mettre fin à l'invisibilité institutionnelle de l'ESS en posant un cadre et apportant une définition claire de celle-ci et des notions souvent utilisées dans le milieu (utilité sociale, subvention publique,...) dans une logique de créer une cohérence au sein d'un ensemble d'acteurs hétérogènes. Elle précise également le périmètre de l'économie sociale et solidaire, les valeurs, ainsi que ces principes de fonctionnement spécifiques par rapport aux autres entités, pour favoriser une meilleure lisibilité des projets de l'ESS et une meilleure visibilité auprès d'acteurs publics et privés.

L'article 1er des dispositions communes définit l'ESS comme « *un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes [...]* ». La loi-cadre reprend les principes fondamentaux de l'économie sociale et

³ Observatoire national de l'économie sociale et solidaire (France), Demoustier Danièle, Draperi Jean-François, Richez-Battesti Nadine, Braley Élisabeth, Guérin Thomas et Matarin Arnaud, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2014*, Lyon; Paris, Juris éd. ; Dalloz, 2014.

⁴ http://lentreprise.lexpress.fr/l-economie-sociale-et-solidaire-un-secteur-a-fort-potentiel_1529410.html#S4xBqTJx8LjHWH2x.99

solidaire définis selon la Charte de l'Économie Sociale de 1980⁵ élaborée par le Comité National Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives (CNLAMCA) et qui a été complétée en 2001 par la déclaration de principes commune de la Conférence européenne permanente des coopératives, mutualité, associations et fondation, ainsi que par l'apport de différents rapports, dont celui d'Alain Lipietz en 2000 :

La gouvernance démocratique : le principe « une personne = une voix » doit être appliqué lors des décisions stratégiques qui se prennent en assemblée générale ou quand il s'agit d'élire les dirigeants. Chaque membre représente une voix, quel que soit son apport en capital dans les cas des coopératives, ou en temps pour les associations.

La primauté de l'utilité collective ou d'utilité sociale sur le capital renvoie à l'idée d'un projet collectif qui vise à satisfaire les besoins fondamentaux d'une population contrairement à un projet conduit par une seule personne dans son intérêt propre.

La liberté d'adhésion des membres implique la liberté totale d'adhérer à une structure et de se retirer à tout moment. Dans le cas des coopératives, cela a des conséquences sur le capital car les salariés sont considérés comme les associés (la double qualité des personnes), ils doivent donc pouvoir vendre leurs parts à la coopérative s'ils veulent la quitter.

La non lucrativité ou la lucrativité limitée. L'objectif premier des structures de l'ESS réside dans la finalité de service à ces membres ou à la collectivité, contrairement aux entreprises classiques qui cherchent à maximiser le retour financier sur investissement. De ce fait, les bénéfices sont considérés comme un moyen pour parvenir à la réalisation de cet objectif et non pas comme une finalité en soi. Précisons que cette approche n'implique nullement que les entreprises de l'ESS ne puissent générer des surplus grâce à leurs activités. Cependant, les bénéfices devront être réinvestis dans la structure pour le développement des projets ou bien ils doivent être redistribués à leurs membres notamment dans le cas des coopératives et des

⁵ Elle a été actualisée en 1995 par le Conseil des Entreprises et Groupements de l'Économie Sociale

mutuelles, sous forme de participations ou de dividendes. Ainsi, la structure interdit l'appropriation individuelle de la richesse créée et garde une lucrativité limitée.

L'indépendance à l'égard des pouvoirs publics. Les structures de l'ESS sont indépendantes des pouvoirs publics, mais du fait de leur utilité sociale elles sont souvent reconnues comme un interlocuteur privilégié dans la mise en œuvre de politiques d'intérêt général ce qui leur permet d'accéder à des subventions, à des aides spécifiques à l'emploi ou à des avantages fiscaux pour assurer la continuité de leurs activités. Cette reconnaissance n'accorde pas pour autant une position privilégiée aux pouvoirs publics et les entreprises restent autonomes dans l'élaboration des stratégies et dans la prise de décision. Dans le cas où les collectivités territoriales sont sociétaires dans une SCIC, ces dernières sont soumises au principe « une personne = une voix » au même titre que les autres parties prenantes.

Double qualité des personnes : une personne est à la fois bénéficiaire du bien ou des services produits (salariée/usager/cliente) et promotrice du projet (associée, sociétaire ou adhérente). Ce principe est central dans l'organisation d'une entreprise sociale car en considérant les bénéficiaires de l'action comme des acteurs participants, il favorise l'émancipation économique et sociale de ces personnes et contribue à la mise en œuvre d'une démocratie économique au sein de l'entreprise. L'article 2 de cette loi précise que l'économie sociale et solidaire couvre l'ensemble des secteurs et qu'elle « [...] est composée des activités de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services ». De cette manière, elle met en avant son caractère inclusif en intégrant dans la l'ESS les entreprises sociales, sous condition d'avoir une activité d'utilité sociale :

« Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises, dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes :

1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière

d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

2° Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

3° Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2°. »

Au-delà des définitions purement juridiques, on retrouve dans l'ESS des concepts qui méritent d'être expliqués pour mieux comprendre la spécificité des structures qui la composent.

Des notions clés

L'hybridation des ressources renvoie à la mobilisation de différents types de ressources contribuant à la réalisation du projet. Elle constitue un élément d'analyse important pour mieux comprendre le modèle économique⁶ des organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS), souvent qualifié de modèle « hybride ». La notion d'« hybridation sociale » trouve ses origines dans l'approche substantive⁷ de l'économie de Karl Polanyi qui présente l'acte économique comme un acte « socialement encadré ». Cet encastrement est défini comme une « *inscription de l'économie dans des règles sociales, culturelles et politiques qui régissent certaines formes de production et de circulation des biens et services* » (Laville, Lévesque et This-Saint-Jean, 2000). De par cet encastrement social de l'économie, Polanyi revendique l'existence d'une économie plurielle caractérisée par des formes d'intégration différentes des activités économiques au sein de la société :

⁶ Le modèle économique correspond à la structuration des moyens nécessaires à la réalisation de son projet dans une logique de viabilité de l'activité. Dans l'ESS on parle souvent de modèle socio-économique car l'activité est encadrée dans des mécanismes extra-économiques (politique, culturelles, sociales etc.) et doit les prendre en compte pour la cohérence et la viabilité du projet.

⁷ « La dépendance de l'homme par rapport à la nature et à ses semblables. Il renvoie à l'échange entre l'homme et son environnement naturel et social. Cet échange fournit à l'homme des moyens de satisfaire ses besoins matériels »

- **L'échange**, intervient principalement dans le cadre du marché permettant une rencontre de l'offre et de la demande de biens et de services. La relation entre les agents économiques s'établit sur un calcul d'intérêt qui gouverne les termes de l'échange.
- La **redistribution**, suppose l'intervention d'une instance centralisée et régulatrice ayant la responsabilité d'effectuer des prélèvements et de les répartir selon des règles. Les agents économiques sont soumis aux normes imposées par une autorité publique soumise au contrôle démocratique
- La **réciprocité** se manifeste par des relations de type don/contre- don. Cette relation est ici considérée comme « *un mélange complexe d'altruisme et d'intérêt personnel.* » (Lemaître et Nyssens, 2004) se reposant sur le pouvoir et la reconnaissance des interdépendances des groupes de personnes.

Chacun de ces principes est associé à un pôle économique. L'économie marchande renvoie à une économie où le marché joue un rôle important dans la répartition des biens et services. L'économie non- marchande correspond à une économie confiée à la redistribution. Enfin, l'économie non monétaire regroupe des logiques économiques où la répartition des biens et services ne se manifeste pas par la médiation monétaire.

En effet, comme le précise Laurent Gardin (Gardin, 2008), afin de mieux saisir la complexité des comportements économiques de ces acteurs, il convient de s'intéresser non seulement à l'origine des ressources (secteur public, secteur privé,...) mais également à la manière dont ces ressources sont attribuées (subventions, dons, bénévolat,...), aux types de relations entre acteurs (application de décisions publiques, relation prenant en compte les acteurs de l'échange,...) et finalement aux motivations d'attribution de ces ressources (intérêt individuel, intérêt général, don/contre-don) [Voir annexe 1].

La **solidarité** est une des valeurs fondatrices de l'ESS qui désigne à la fois leur finalité mais aussi leur mode de fonctionnement. On distingue deux formes différentes de solidarité : la solidarité interne qui est orientée vers les membres de la structure et la solidarité externe qui est à destination des personnes extérieures à la structure. Dans le premier cas de figure, les OEES ont vocation à réunir des individus qui partagent le même sentiment d'appartenance à une

collectivité et qui acceptent des devoirs mutuels. Ainsi, on observe dans les coopératives et les mutuelles que la satisfaction de l'intérêt personnel passe par le bien-être de cette collectivité, contrairement à d'autres types de structures où les personnes se regroupent pour mieux servir leurs intérêts individuels. Pour ce qui est de la solidarité externe, elle s'affirme à travers des actions qui ont pour but de développer la solidarité intergénérationnelle (envers les générations futures) et intragénérationnelle (envers les publics marginalisés, précaires, exclus).

L'ancrage territorial ou encore la territorialisation des activités sont des notions importantes qui permettent de caractériser le rapport multiple des OESS à leur territoire et notamment au développement local. On retrouve dans les acteurs de l'ESS une logique de maillage du territoire afin de toucher l'ensemble de la population et répondre à des besoins non satisfaits par la mise en place des services relationnels de proximité qui supposent des interactions fortes et directes entre l'utilisateur et le producteur. De ce fait, cette proximité est aussi considérée comme la source de l'innovation sociale car elle permet de repérer plus facilement les besoins du territoire et de formuler des réponses spécifiques. D'autre part, la territorialisation désigne également un « développement endogène » qui se concrétise par la participation des OESS au processus de révélation des ressources locales en mobilisant et coordonnant les acteurs du territoire autour d'un même objet. Ainsi, à travers leur activité les OESS produisent des externalités positives (utilité sociale, cohésion sociale, insertion) et renforcent le capital social avec différents partenariats.

« **L'innovation sociale** consiste à *“élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers.”* (Richez-Battesti, 2012). Richez-Battesti souligne que l'innovation sociale se distingue de l'innovation technologique par le fait qu'elle ne se repose pas sur un processus de diffusion –il s'éloigne donc de la reproduction à l'identique– mais sur un processus de traduction par les acteurs qui vont se l'approprier différemment et qui vont donc transformer l'innovation de base dans les pratiques. (Richez-Battesti Nadine et al., 2012). Ainsi, en partant de cette définition, on constate que l'innovation sociale adopte une portée transformatrice dans son champ d'action avec une démarche participative et collective qui réunit

une diversité d'acteurs dans un même territoire dans un objectif de coopération et de **co-construction** d'un plan d'action.

Ces différentes caractéristiques nous permettent d'avoir un aperçu global sur l'économie sociale et solidaire. On peut retenir à travers ces notions que les organisations de l'ESS s'inscrivent dans des dynamiques multidimensionnelles qui renforcent leur capacité d'action et d'innovation. Néanmoins, ces principes et valeurs ainsi que cet environnement multipartenarial et les domaines d'action constituent également une « contrainte » rendant l'analyse du modèle économique plus complexe. Les OESS doivent être étudiées sous la prisme d'une approche systémique pour mieux comprendre les interrelations et les interactions entre les acteurs qui constituent son écosystème.

1.1.2 Les associations : des acteurs prépondérants dans l'ESS

Dans cette partie, il est proposé de faire un focus sur les associations afin de mieux comprendre leur place dans l'économie sociale et solidaire et les particularités du modèle associatif.

Définition(s)

Les associations sont gérées par la loi 1901 qui les définit en ces termes :

« *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* ». Cette définition rejoint ainsi celle des acteurs de l'ESS, des groupements de personnes volontaires réunies autour d'un projet commun dont l'objectif premier n'est pas la réalisation de bénéfices. Ce statut est également connu pour la simplicité des formalités de création et sa flexibilité puisque l'association est définie comme un contrat lui accordant une liberté élargie sous réserve de ne pas mettre en cause les bonnes mœurs ou l'ordre public. De même, la loi n'impose aucune forme et aucun contenu précis aux statuts de l'association. Les membres déterminent eux-mêmes la forme, les organes, les règles de fonctionnement de leur création. Certaines associations peuvent également présenter des

avantages fiscaux ou obtenir des financements spécifiques selon que leur activité est reconnue d'utilité publique ou d'intérêt général.

Dans l'ESS on s'intéresse plus particulièrement aux associations employeuses dites également « gestionnaires » qui sont définies comme des organisations plus ou moins professionnalisées exerçant une activité économique dans un objectif de répondre à des besoins sociaux, par opposition aux associations de type militant qui ont un rôle de revendication ou d'expression. Ainsi, ces associations participent au circuit économique à travers la production de biens ou de services (marchands ou non marchands) échangés sur divers types de marché (publics et privés) et distribuent des revenus grâce à leur activité créatrice d'emplois non délocalisables. De plus, elles s'intègrent aux circuits financiers par la gestion de son budget et de sa trésorerie mais aussi par ses placements financiers et ses emprunts.

Poids des associations gestionnaires⁸

Alors qu'on peut estimer le nombre d'associations à 1,3 million en 2010, le nombre d'associations gestionnaires s'élève « seulement » à 183 000 (14 % du nombre total d'associations) contre 3,4 millions d'entreprises en 2010 en France.

Le nombre d'emplois salariés a connu un rythme annuel de croissance de 4 % jusqu'en 2005 et 2010 dans le milieu associatif. Il se stabilise depuis cette date à un niveau qui avoisine 1 800 000 emplois salariés au total ce qui représente 1 500 000 ETP en 2010. On note que le secteur associatif a traversé la crise de 2008 en maintenant la création d'emplois notamment en raison de ses activités qui se concentrent dans le domaine de l'action sociale, la santé et l'éducation, des secteurs qui dépendent moins de la conjoncture. Cependant il a été touché par la crise avec un effet de retard à partir de 2010 avec un ralentissement du développement d'emplois (1 % en moyenne par an). L'emploi associatif représente ainsi 5 % du nombre total d'emplois privés et publics en France en 2010. De plus, 16 millions de bénévoles en France en 2010, ce qui correspond à 25 millions de participations si on prend en

⁸ Statistiques issues de Tchernonog Viviane, Prouteau Lionel, Tabariès Muriel, Nogues Henri, Fourneyron Valérie et Sibille Hugues, *Le paysage associatif français mesures et évolutions*, Paris; Lyon, Dalloz ; Juris éditions, 2013.

compte les bénévoles qui donnent du temps à plusieurs associations. Pour avoir une idée de ce que cela représente, on peut parler de 1 072 000 ETP en 2010. On peut noter que les associations employeuses regroupent 27 % du volume de travail et elles mobilisent de plus en plus les bénévoles (augmentation moyenne de 6 % par an entre 2005 et 2011).

Le secteur associatif réalise un budget total cumulé de 85 milliards d'euros en 2011. On peut estimer la valeur ajoutée par les associations à 57 milliards d'euros (3,2 % du PIB) ce qui est très proche de celle de l'agriculture et des industries agroalimentaires. Cependant il est important de préciser que, même si les associations gestionnaires représentent que 14 % du nombre total d'associations, elles concentrent 85 % du budget total du mode associatif.

Alors que les associations ne sont pas considérées comme des véritables acteurs économiques comme les sociétés commerciales, nous pouvons voir à travers ses données statistiques que les associations gestionnaires ont un réel poids dans l'économie nationale et portent une dynamique de croissance non négligeable. Nous allons maintenant nous intéresser au modèle économique et aux spécificités du fonctionnement associatif pour mieux comprendre leur apport.

Un modèle économique hybride

Tout d'abord il est essentiel de souligner qu'on ne peut pas parler d'un seul modèle économique pour décrire l'ensemble du monde associatif du fait de l'hétérogénéité de ces acteurs. En effet, les associations sont présentes dans tous les secteurs d'activité, elles répondent à des objectifs différents et ne partagent pas les mêmes finalités. À cela s'ajoutent les différents publics qu'elles touchent et une diversité de partenaires n'ayant pas les mêmes intérêts ni les mêmes relations selon l'activité de la structure. Du fait de son caractère hybride, le modèle socio-économique des associations est un modèle complexe à appréhender et nécessite de s'intéresser aux natures de ses ressources pour saisir le degré d'hybridation qui nous permettra de voir plus clairement le fonctionnement de cette structure et de nous repérer dans leur écosystème à travers les types de partenariats qu'elles peuvent nouer avec les acteurs publics et privés. L'étude réalisée

par le Mouvement Associatif⁹ nous propose une typologie des modèles économiques ayant des logiques de financements différentes. Les modèles présentés ci-dessous renvoient au modèle « dominant » de l'association autour duquel elle structure son activité, ce qui n'empêche pas la coexistence de différentes logiques de financement au sein d'une même organisation.

- **Financement par la contribution des membres**

Les besoins de l'association sont couverts par la contribution de ses membres (engagement en temps et/ou cotisations) ce qui lui accorde une grande liberté d'action. Ce modèle d'autofinancement est prépondérant dans de petites associations non employeuses.

- **Financement par les revenus d'activités**

Ce type de financement concerne les associations qui génèrent des ressources grâce leur activité commerciale à savoir la vente de biens et services, réponse à des marchés publics, valorisation de son expertise, etc. Elles exercent ainsi leur activité sur le secteur marchand leur permettant d'assurer leur autonomie financière en répondant à des besoins non/ou mal satisfaits.

On trouve également dans cette catégorie les associations opératrices de politique publique. Elles sont gestionnaires d'un service public qui structure leur activité financièrement et juridiquement. Elles ont une relation étroite avec les pouvoirs publics qui assurent le financement et imposent un cadre d'exécution. La marge de prise d'initiative est souvent restreinte du fait d'un cadre rigide (normes, évaluations, lourdeur administrative, etc.). Ce modèle concerne surtout des associations de taille moyenne ou grande.

- **Financement par un tiers public ou privé**

Un des modèles récurrents dans le monde associatif est celui du financement par subvention publique du fait de leur activité reconnue d' « intérêt général ». Dans certains cas, ce type d'activité s'inscrivent dans des objectifs de politiques publiques mais l'association conserve son indépendance dans la mise en œuvre de ces actions (logique partenariale) ce qui lui laisse une marge de prise d'initiative et de possibilité d'expérimenter des réponses innovantes à des besoins identifiés sur le territoire, dans une posture de co-construction avec la société civile.

⁹ LE MOUVEMENT ASSOCIATIF, «Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs : typologie des modèles de ressources financières ».

Enfin, le recours au financement privé est une des caractéristiques des associations qui privilégient un partenariat avec les entreprises sous forme de sponsoring, mécénat ou mutualisation des moyens ou qui adoptent des stratégies de collecte de fonds auprès des particuliers (dons, legs,...). Ce type de financement permet à la structure de garder une indépendance vis-à-vis des acteurs publics.

A travers cette typologie, nous pouvons voir que les associations peuvent mobiliser différents leviers de financement et se rapprocher de différents types d'acteurs afin d'optimiser leur fonctionnement. Ces stratégies de financement tournées vers l'extérieur nous rappellent que le modèle socio- économique des associations est encadré dans des logiques partenariales de natures différentes qui peuvent impacter l'activité et le projet associatif selon le degré de dépendance. Qu'en est-il des ressources internes de l'association ? En termes de gestion de ressources humaines, un autre équilibre doit être trouvé pour éviter les dysfonctionnements.

La gestion des ressources humaines : le bénévolat et le salariat

Historiquement, le milieu associatif est un lieu de l'engagement bénévole. Le salariat a fait son apparition suite à de multiples évolutions qu'ont connues les associations et notamment avec la formalisation et l'institutionnalisation. Aujourd'hui, une des particularités des associations réside dans la gestion des ressources humaines qui combine à la fois le travail salarié et la contribution des bénévoles. Il est important de rappeler la différence de statuts entre un salarié et un bénévole pour mieux saisir la complexité de ce modèle entrepreneurial mais aussi la plus-value du fonctionnement associatif qui réussit à combiner des compétences techniques (salariés) et des savoir-faire sociaux (bénévoles). Les salariés sont liés à la structure avec un contrat de travail qui établit un lien de subordination et donc des rapports dissymétriques et hiérarchiques. Recruté sur la base de compétences dites "techniques", le salarié perçoit une rémunération en contrepartie de son travail et doit réaliser un certain nombre d'objectifs dans le cadre de ce contrat. Quant au bénévolat, il est défini comme un choix volontaire prenant appui sur des motivations et des convictions personnelles de natures différentes. Le bénévole est lié à l'association par un contrat moral. Sa contribution librement consentie n'est pas rémunérée et

s'inscrit dans des rapports égalitaires où les responsables ne peuvent avoir qu'une autorité de compétences.

Dans certains types d'associations ou l'équipe de salarié a un poids important vis-à-vis des bénévoles, ces derniers ne sont pas considérés comme faisant partie des ressources humaines, une situation révélatrice de la tendance des salariés à se positionner hiérarchiquement. Ainsi, en termes de gestion, il est donc essentiel de prendre en compte les deux postures pour trouver le bon équilibre entre ses différents degrés d'engagement favorisant l'efficacité de la structure tout en respectant ses finalités sociales. Il est difficile de parler d'un modèle idéal car la taille de l'association, le secteur dans lequel elle exerce son activité et la nature et les finalités de son projet sont des facteurs qui peuvent modeler le fonctionnement interne mais aussi le modèle économique selon que le projet est principalement porté par les salariés (une masse salariale importante constituant la majorité des charges) ou les bénévoles (dépenses de fonctionnement moins importantes car contribution en travail gratuit).

Les spécificités du modèle associatif nous permettent de cerner les facteurs internes et externes qui peuvent influencer la gestion de la structure. Cependant, du fait de son encastrement dans un système économique, politique et sociétal, le modèle associatif est loin d'être un modèle figé et isolé. Nous allons maintenant nous intéresser aux différentes évolutions qui mettent en péril les associations et les poussent à privilégier certaines logiques entrepreneuriales.

1.1.3 La pérennité des associations remise en question : l'évolution du modèle associatif

Les associations sont connues pour leur grande capacité d'adaptation aux changements économiques, politiques et sociétaux. Alors que de nouveaux besoins sociaux s'expriment depuis la crise de avec la crise de 2008, différents phénomènes concomitants affectent l'écosystème des associations. Les évolutions intervenues dans les quinze dernières années ont considérablement marqué le secteur associatif qui a vu son mode d'organisation et d'action se fragiliser, conduisant à une restructuration à plusieurs niveaux de leur fonctionnement. À partir de l'étude menée par Tchernonog et Vercamer, nous allons étudier ces mutations ainsi que leurs impacts sur le modèle associatif.

La raréfaction des subventions publiques

Jusqu'en 2008 les ressources publiques ont suivi le rythme de la croissance du PIB et les ressources privées (dons, mécénat et ventes aux usagers) ont augmenté à un rythme deux fois plus important que les ressources publiques, favorisant ainsi le développement des associations et l'augmentation du poids du secteur associatif dans l'économie française. Avec le début de la décentralisation en 1982, les financements de la part de l'État baissent considérablement au profit des collectivités locales. Cette évolution s'explique par l'effet mécanique des transferts de compétences aux acteurs locaux qui s'accompagnent de l'attribution de ressources équivalentes à celles qui étaient consacrées à leur exercice. D'autre part, le contexte des déficits publics explique aussi l'accélération des modifications en matière de financement et le recul de l'État. La masse des subventions publiques en direction des associations a baissé de 17 % entre 2005 et 2011, soit un rythme annuel de -3 %. En effet, depuis la fin des années 90, les finances de l'État sont en déficit structurel ce qui l'a amené à contracter ses dépenses et à augmenter les responsabilités des collectivités locales dont les finances n'étaient pas en crise. La montée en charge des acteurs locaux joue ainsi un rôle d'amortisseur à la baisse des financements d'Etat jusqu'en 2010 et les financements en direction du secteur associatif évoluent dans ce cadre. C'est pourquoi les départements sont aujourd'hui les principaux partenaires du secteur associatif et représentent 12 % du financement global des associations. Quant aux communes, elles représentent 11.5 % des financements, la part de l'État ne cesse de décroître et atteint 10 %, et les régions 3.5%.

La transformation des modalités d'accès aux financements publics

Parallèlement à cette évolution, les modalités d'accès aux financements publics prennent également une autre voie et les subventions laissent la place aux commandes publiques. Ces dernières ont connu un rythme d'augmentation annuelle de 10 % entre 2005 et 2011 soit 73 % en 6 ans. Cette transformation a plusieurs origines, et notamment un changement de nature philosophique de la conception des relations entre l'Etat et les associations, exprimé par le rapport Langlais¹ qui souhaite rompre avec « la culture de la subvention » et mettre en place un système de commande publique qui présente toutes les vertus (des relations claires, suppression

des monopoles, moindre cout, souplesse...). À cela s'ajoutent les logiques de performance des financements qui résultent de l'application de la RGPP¹⁰ et de la LOLF¹¹ et les réglementations européennes qui accélèrent ces évolutions en fournissant un cadre plus strict pour l'octroi des subventions. Face au sentiment d'insécurité juridique lié aux subventions et aux difficultés de compréhension de la législation européenne, les collectivités ont privilégié le recours à la commande publique qui leur a également permis d'avoir plus de visibilité en tant que maître d'oeuvre. Néanmoins, le recours à la commande publique signifie une modification de la perception du rôle des associations par les collectivités. Sa généralisation soulève un problème dans la relation partenariale entre collectivités et associations car contrairement aux appels à projets qui accordent une marge de prise d'initiatives, la commande publique considère les associations comme des prestataires chargés de mettre en oeuvre une politique publique dans un cadre défini par un cahier de charges. De plus, en raison des exigences quantitatives en termes d'objectifs et d'efficience, les associations sont conduites à privilégier les publics solvables au détriment des populations précaires ou en difficulté. Or, il est important de rappeler que les associations sont également des acteurs du terrain qui, de par leur proximité avec diverses populations, sont capables de repérer les besoins, lancer des dynamiques pour initier des activités et expérimenter les solutions afin de répondre à ces besoins. De ce fait, réduire les associations à de simples opérateurs interroge leur rôle d'innovation sociale et leur finalité sociale.

Un environnement concurrentiel

Bien que la situation de concurrence entre souvent en contradiction avec les principes de coopération, de co-construction et de mutualisation portés par les structures de l'économie sociale implantées sur un même territoire, les associations doivent de plus en plus s'affirmer dans un environnement concurrentiel ardu à la fois sur les marchés publics et privés. Contrairement à la

¹⁰ RGPP : La Révision Générale de Politiques Publiques, engagée en 2007, consiste en une mise à plat de l'ensemble des missions et des actions de l'Etat afin d'identifier les réformes susceptibles de réduire les dépenses de l'Etat et améliorer l'efficacité des politiques publiques.

¹¹ LOLF : Rentrée en vigueur depuis 2006 « Loi organique relative aux lois de finances » fixe le cadre juridique de conception du budget de l'Etat. Elle a pour objectif d' « *apporter plus de transparence et plus d'efficacité dans les politiques mises en oeuvre par l'Etat* ». Les résultats des politiques menées sont évalués annuellement et les budgets réorientés en fonction de la performance des politiques mises en oeuvre dans une démarche de transparence traduisant le passage d' « *une logique de moyens à une logique de résultats* »

volonté de défaire les monopoles associatifs par le biais de la mise en concurrence impulsée par les appels d'offres, on observe aujourd'hui de nouveaux monopoles conduits par des opérateurs de grande taille (lucratifs et non lucratifs, local ou national). Ce phénomène s'explique par le fait que cette procédure requiert une forte technicité juridique mais également par le fait qu'elle impose des exigences en termes de "bonne gestion" (objectif en termes de résultats, de temps, rationalité) dans le cadre de la LOLF et la RGGP, qui privilégie les grandes associations au détriment des petites. Dans ce contexte, les petites et moyennes associations locales risquent de disparaître face à ces exigences qui concentrent les soutiens financiers sur des grandes structures alors même qu'elles ont un savoir-faire non négligeable du fait de leur ancrage territorial et une réelle connaissance des populations.

D'autre part, les associations se confrontent aux acteurs privés qui, motivés par les perspectives de profits, récupèrent certaines initiatives portées par les structures de l'ESS afin de réadapter à une logique lucrative. Ce phénomène de "récupération" (Frémeaux, 2011) change les règles du jeu pour les associations qui entrent en concurrence avec des structures du milieu capitaliste qui ont plus de liberté dans la définition du mix-marketing. Il ne faut pas non plus oublier que les associations qui ont structurellement une activité commerciale ou celles qui veulent valoriser leur expertise choisissent également de développer le volet commercial de leur activité en valorisant leurs savoirs –faire afin de compenser la baisse des ressources publiques. On parle souvent de « banalisation » ou « marchandisation » pour caractériser les structures qui orientent leur activité vers des publics solvables et pénalisent les populations les plus fragiles avec la vente de services à un prix plus élevé. Cette activité lucrative demande ainsi une grande capacité à concurrencer les acteurs capitalistes qui se sont positionnés sur les mêmes publics, afin de gagner des parts de marché et développer les ressources propres.

La professionnalisation et la gestion des ressources humaines

La nécessité d'une gestion rigoureuse dans un contexte politique complexe, les contraintes de financement, la concurrence avec les acteurs privés et l'informatisation de nouvelles fonctions engagent de plus en plus les associations à faire appel à des ressources humaines qualifiées. Ainsi, la notion de « professionnalisation » renvoie à la hausse du nombre

d'emplois salariés au sein des associations (salarisation) mais aussi à l'évolution des profils de bénévoles vers des profils ayant de plus en plus les caractéristiques d'un professionnel afin de pouvoir répondre aux exigences en termes de compétences. Mathieu Hély résume cette tendance comme suit: « *l'ambivalence au cœur du lien associatif entre le travailleur salarié à qui l'on demande le même engagement qu'un bénévole, et de travailleurs bénévoles dont l'activité présente toutes les caractéristiques de la profession* ». Ce phénomène n'est néanmoins pas homogène dans le milieu associatif et ne concerne pas tous les secteurs. Pour les associations dont le fonctionnement est fondé sur le bénévolat, le développement de l'emploi rime avec une transformation en entreprise employeuse et gestionnaire et l'embauche formalise ces activités en leur donnant un caractère plus « officiel » à travers le contrat de travail qui établit un rapport de subordination. De manière générale, la nouvelle répartition des rôles et des fonctions entre les acteurs bénévoles et professionnels salariés et le changement des rapports sont des éléments qui peuvent accroître les risques de confusion et conduire à des conflits entre salariés et bénévoles.

Si la professionnalisation marque l'entrée dans un mode de fonctionnement se rapprochant de l'entreprise classique, le risque premier n'est pas la dérive vers une logique de type commerciale mais bien de celui du manque de maîtrise de cette complexité particulière à l'association qui consiste à trouver la bonne combinaison favorable à l'efficacité de la structure et respectueuses des finalités sociales, avec une gouvernance faisant place à la participation de tous les acteurs dans le respect de leur statut. Il est important de préciser que malgré cette professionnalisation, les associations rencontrent de nombreuses difficultés à accéder et à conserver ces ressources humaines. En ce qui concerne le travail salarié, la rémunération moindre du secteur associatif par rapport au secteur classique et la précarité de l'emploi (temps partiel, contrat précaire et de courte durée) dans les associations expliquent grandement cette difficulté à capter des profils qualifiés. De nombreuses associations reconnues par leur expertise s'interrogent également sur la place des salariés-dirigeants (les cadres) dans la prise de décision.

Évolution du modèle associatif, vers un isomorphisme marchand ?

Dans un contexte de raréfaction des ressources et de changement des modalités d'accès aux financements publics, les associations sont amenées à s'adapter et à développer des stratégies de management plus efficaces et efficientes afin de se conformer à la technicité et aux exigences

des pouvoirs publics. De l'autre côté, elles ajustent également leurs ressources selon les obstacles rencontrés avec notamment le développement des ressources marchandes en se rapprochant des publics plus solvables, pour compenser la baisse des finances publiques. En termes de ressources humaines, ces différentes évolutions contraignent les associations à adopter une posture plus professionnelle ne tolérant pas l'amateurisme au vu du risque de la perte des financements publics ou de la « clientèle ». En partant de l'ensemble de ces facteurs qui influencent le comportement économique des associations, nous pouvons affirmer que certaines associations subissent un procédé d'isomorphisme institutionnel, que Di Maggio et Powell définissent en ces termes « *un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales* » (Di Maggio, Powell, cité par Bidet Eric, 2003). Ce phénomène se traduit par une adoption des logiques capitalistes et marchandes qui paradoxalement rapprochent les structures de l'ESS des modes de fonctionnements qu'elles critiquaient jusqu'alors. D'après Enjolras (Bidet Eric, 2003), dans le cas des associations, l'isomorphisme institutionnel est présenté sous trois formes : l'isomorphisme normatif qui prend sens avec la professionnalisation, l'isomorphisme coercitif qui traduit l'influence des pouvoirs publics et l'isomorphisme mimétique qui résulte de l'atténuation de la capacité d'innover et du recours aux solutions et aux modes de fonctionnement éprouvés.

En partant de ces constats, nous pouvons émettre l'hypothèse que pour les associations qui se trouvent au cœur de ces évolutions, la transformation en SCIC apparaît comme l'aboutissement d'un processus de mutation. En d'autres mots, l'adoption d'un statut commercial qui permettrait de garantir une assise financière solide (notamment avec la constitution d'un capital et un réel droit à l'excédent), la possibilité de concrétiser les relations avec les acteurs publics en les intégrant dans la gouvernance et l'opportunité de donner un pouvoir de décision aux salariés et aux bénévoles qui acquièrent un rôle de plus en plus important au sein de la structure tout en conservant les principes et les valeurs éthiques auxquelles elles adhèrent, semblent justifier les raisons pour lesquelles le passage à un statut SCIC est envisageable et même souhaitable dans certains cas. En effet, certaines associations sont amenées à réinterroger la cohérence de leur projet vis-à-vis du cadre statutaire dans lequel elles exercent leur activité. L'existence des passerelles juridiques leur permettant l'adoption d'un statut coopératif les

encourage davantage à engager cette réflexion afin d'échapper à certaines failles du système associatif.

1.2 LA TRANSFORMATION DES ASSOCIATIONS EN SCIC : QUELLES OPPORTUNITES ?

Cette deuxième partie a pour objectif de présenter dans un premier temps les principes de fonctionnement du modèle SCIC. On verra que malgré ses spécificités, ce modèle est complémentaire avec le modèle associatif et peut répondre aux enjeux de pérennisation de celui-ci. Néanmoins, même si la transformation d'une association en SCIC est permise juridiquement, elle a des conséquences sur l'activité et la gestion de la structure qu'il ne faudrait pas sous-estimer.

1.2.1 La Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)

Il existe aujourd'hui 458 SCIC actives en France soit 70 % de plus qu'en décembre 2012. Si on regarde globalement, en 2014, 75 % sont issues d'une création *ex-nihilo* et 21 % d'une transformation d'une association et d'après Alix Margado, seulement une cinquantaine de transformations sont des réelles transformations c'est-à-dire qu'elles ne sont pas issues d'une association de préfiguration. Enfin, en 2014, les SCIC regroupent 3300 salariés et exercent leur activité majoritairement dans le secteur de l'environnement, de l'agriculture et l'alimentation, la culture, et dans le domaine de la formation-accompagnement. Alors que les coopératives ont prouvé leur résistance à la crise et leur capacité de créer des emplois jusqu'en 2011 grâce à leur mode de fonctionnement, leur nombre reste marginal et ce d'autant plus vrai pour les SCIC même si elles existent que depuis 2001.

Définition juridique

Les SCIC ont été introduites en France en 2001 par l'article 36 de la loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001, qui a été intégré à la loi du 10 septembre 1947 régissant les coopératives de manière générale. Ainsi, cette loi définit les SCIC comme suit :

« Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif sont des sociétés anonymes, des sociétés par actions simplifiées¹² ou des sociétés à responsabilité limitée à capital variable régies par le code du commerce. Elles ont pour objectif la production ou la fourniture de biens et services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale »

Le tableau¹³ ci-dessous permet de distinguer les trois formes juridiques :

Scic	SARL	SAS	SA	
Dirigeants (droit commun)	Gérant (un ou plusieurs)	Président	Conseil d'administration et Président et Directeur Général ou Président – Directeur Général	Conseil de surveillance et Président du Directoire ou Directeur général unique
Nombre d'associés	3 à 100	Au minimum 3	Au minimum 7	
Capital minimum	Non défini (droit commun)		18 500 €	
Valeur nominale des parts	Libre			
Libération des parts sociales	25% minimum à la souscription du capital et solde avant maximum 5 ans (droit commun)			
Régime fiscal de la Scic	Doit commun : Impôt sur les sociétés sauf sur la partie du résultat affectée aux réserves impartageables			
Rémunération des parts sociales	Au moins 57,5% du résultat abondent les réserves impartageables. Le solde de 42,5% peut être affecté à la rémunération des parts sociales après déduction comptable d'éventuelles aides publiques. L'intérêt versé à chaque part est plafonné au taux moyen des obligations des entreprises privées (TMO).			
Régime social du dirigeant	Les dirigeants relèvent du régime général de sécurité sociale Attention : le statut salarié n'est pas automatiquement préservé			
Régime fiscal du dirigeant	Droit commun des traitements et salaires de dirigeants			
Commissaire aux comptes	Obligatoire seulement au-delà de certains seuils (Droit commun)		Obligatoire (Droit commun)	
Révision coopérative	Obligatoire tous les 5 ans			

Les SCIC sont des sociétés de personnes qui, contrairement aux associations, sont inscrites au Registre du Commerce et des Sociétés et sont soumises aux impôts dits « commerciaux » en raison de leur activité exercée dans le secteur concurrentiel.

La distinction entre « intérêt collectif » et « utilité sociale » n'est pas évidente car il existe souvent une assimilation des deux notions quand il s'agit d'explicitier le sens donné. La notion d'« intérêt collectif » renvoie en effet à la capacité de la structure à organiser une gestion démocratique en fédérant un ensemble d'acteurs autour d'un projet afin de répondre à un besoin

¹² la loi Hamon donne la possibilité de se constituer sous la forme d'une SAS

¹³ http://www.les-scic.coop/export/sites/default/fr/les-scic/_media/documents/docs-juridique/Tableau_comparatif_Scic_SARL_-_SAS_-_SA.pdf

collectif dans un territoire donné. Ainsi, une SCIC est d'intérêt collectif par son organisation interne et le mode de fonctionnement caractérisé par le multisociétariat respectant les principes de solidarité et de participation démocratique, mais également par la nature de son activité dite d'utilité sociale, notion que nous avons définie précédemment.

Le multisociétariat

Une des spécificités de la SCIC repose sur l'ouverture de la gestion et de la participation au capital à toute personne physique ou morale de droit privé. Avant de voir comment cette notion se concrétise au sein d'une SCIC, il est nécessaire d'aborder ce concept sous un angle théorique pour mieux comprendre sa plus-value.

La théorie des parties prenantes (TPP) se positionne comme une alternative aux théories contractuelles des organisations (à savoir la conception *shareholder*, la théorie de l'agence et l'économie des coûts de transaction) visant à reformuler la théorie de la firme. Elle replace l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ont une relation directe ou indirecte avec celle-ci. Ainsi, elle accorde à l'entreprise la responsabilité de concilier les intérêts contradictoires de ces groupes (dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs, distributeurs, clients, institutions publiques...) afin de donner à chacun d'eux une part équitable de satisfactions.

Dans son ouvrage intitulé « Strategic Management : À Stakeholder Approach (1984)¹⁴ », Freeman caractérise les parties prenantes comme « *un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ». Cependant cette définition reste très large pour appréhender la diversité d'intérêts de ces parties prenantes. C'est pourquoi il est intéressant de la compléter par les travaux de Carroll et Nasi (1997)¹⁵ qui proposent une classification de ces acteurs :

¹⁴ Mercier Samuel, « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature », *Xème Conférence de l'AIMS*, 2001.

¹⁵ *ibid*

- les parties prenantes dites « primaires » renvoient à celles ayant une relation contractuelle et formelle (propriétaires, employés, fournisseurs et clients)
- les parties prenantes dites « secondaires» sont celles qui peuvent être impactées par l'activité de l'entreprise sans pour autant être en lien contractuel, mais elles peuvent également avoir une influence sur la performance de l'entreprise (en cas de boycotts ou de campagnes de dénonciation par exemple)

-

En partant de cette classification, Michell et al. (1997)¹⁶ élargit la définition des parties prenantes et propose sept typologies selon qu'elles possèdent une ou plusieurs caractéristiques suivantes : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise, le caractère urgent des droits que les PP peuvent prétendre exercer sur l'entreprise.

La théorie des parties prenantes nous permet d'avoir une approche plus théorique de la SCIC notamment en ayant un focus sur les parties prenantes qui pourraient constituer sa gouvernance et apporter une réelle force dans la stratégie de l'entreprise grâce à la diversité d'acteurs qu'elle réunit.

Juridiquement parlant, une SCIC peut réunir cinq catégories d'associés à savoir les salariés, les bénéficiaires, les bénévoles, les collectivités publiques et leurs groupements dans la limite de 50 %¹⁷ du capital détenu et toute autre personne physique ou morale pouvant contribuer à l'activité de la coopérative. La loi oblige la constitution d'au moins 3 catégories d'associés dont obligatoirement les salariés et les bénéficiaires, la 3e catégorie étant librement choisie parmi les 3 catégories restantes.

¹⁶ *ibid.*

¹⁷ la loi Hamon permet désormais aux collectivités territoriales et à leurs groupements de détenir jusqu'à 50% du capital d'une Scic contre 20% auparavant.

La gestion démocratique

Le multisociétariat ne garantit pas à elle seule une participation égalitaire de l'ensemble des parties prenantes. Cependant, comme nous l'avons précisé précédemment, la gestion démocratique s'impose comme une règle aux SCIC dans le cadre de leur fonctionnement. Ainsi, elles doivent appliquer le principe de « 1 personne = 1 voix », dans un objectif de mettre tous les associés sur un même pied d'égalité. En présence de nombreux associés, les statuts peuvent demander la mise en place de collèges pour pondérer le poids de vote. Dans ce cas de figure, chaque associé compte pour une voix au sein d'un collège, mais les collèges disposent d'un nombre inégalitaire de voix afin de donner plus de poids à une catégorie pour mieux refléter une réalité de terrain nécessaire au bon fonctionnement. À noter que la loi interdit aux collèges de détenir plus de 50 % des droits de vote et moins de 10 %. Chaque sociétaire participe à la prise de décision grâce à l'assemblée générale qui doit élire en son sein les administrateurs et les dirigeants de la coopérative.

Le partage du résultat dans une SCIC

Quand l'activité d'une SCIC génère un excédent, cette dernière a l'obligation de constituer des réserves lui permettant de conserver une dynamique pérenne de développement local grâce à un patrimoine collectif durable. Étant donné que les SCIC ont une lucrativité limitée, l'affectation d'au moins 57,5 % du bénéfice en réserves impartageables est une obligation. Cette part n'est pas soumise à l'impôt sur les sociétés. Dans un premier temps, la SCIC doit affecter au minimum 15 % du montant du résultat aux réserves dites « légales ». Cette obligation cesse lorsque le montant de cette réserve est au moins équivalent au montant du capital social. Après cette dotation, la SCIC doit verser au minimum 50 % du montant restant (50 % des 85 % restant soit 42,5 %) à la réserve dite « statutaire » connue également sous le nom de « fonds de développement ». Contrairement aux autres coopératives, les SCIC ne peuvent pas distribuer leur résultat sous forme de ristournes aux sociétaires, quelle que soit la catégorie des sociétaires. Cependant, un taux de rémunération des parts sociales peut être mis en place si le montant distribué n'est pas supérieur à 42,5 %. Il est important de préciser que le montant des

subventions ou autres apports financiers doit être exclu du calcul avant d'attribuer un intéressement aux parts sociales.

La création d'une SCIC à partir d'une association

Outre la possibilité de création *ex-nihilo*, la transformation d'une association en SCIC est également permise pour créer une SCIC. Cependant les associations qui envisagent une transformation doivent avoir une activité analogue déjà existante. Ainsi, si elles prévoient de changer d'activité ou de modifier certains aspects de son activité, elles doivent modifier au préalable ces statuts pour intégrer la nouvelle activité dans son objet social.

Un des points intéressants est le fait qu'il n'y pas la création d'une nouvelle personne morale ce qui permet à l'association d'assurer une continuité de son activité en conservant les agréments, conventions, habilitations, aides ou avantages financiers directs ou indirects antérieurement accordés sous réserve que l'activité de la nouvelle SCIC remplisse les mêmes conditions législatives ou réglementaires d'autorisation et d'agrément. Cependant, le changement de statut requiert des adaptations juridiques qu'il faut étudier au cas par cas. Enfin, pour ce qui est du patrimoine de l'association (réserves et fonds associatifs) constitué antérieurement, il devient la propriété collective et indivisible de la SCIC. En d'autres mots, l'association conserve son patrimoine qui sera affecté comptablement aux réserves de la SCIC au moment de la transformation.

Nous avons vu que de par leur appartenance à l'ESS, les deux statuts sont complémentaires et présentent des caractéristiques similaires en terme de principes de fonctionnement et valeurs. À cela s'ajoutent les facilités permises sur le plan juridique pour passer d'un statut associatif à un statut de SCIC qui peuvent expliquer les raisons pour lesquelles certaines associations envisagent une telle transformation. Cependant, ces éléments ne constituent pas pour autant les seules motivations des associations. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, pour certaines associations qui ont atteint un niveau de maturité et qui voient leur modèle socio-économique évoluer, il existe de multiples enjeux entrepreneuriaux autour de la transformation. Cela nous amène à nous poser les questions suivantes : en quoi le passage à une

autre forme juridique peut-il contribuer à pérenniser le projet associatif ? Quels sont les changements majeurs et les points de vigilance au regard du statut de SCIC

1.2.2 Les enjeux autour de la transformation et les changements majeurs

Bien qu'il faille recontextualiser les motivations propres à chaque association, nous pouvons dégager d'une manière générale quatre enjeux autour du passage à un statut coopérative SCIC qui méritent d'être approfondis. Notons que les motifs qui poussent les associations à réfléchir sur le changement de statut sont de natures diverses et il est difficile d'identifier une raison particulière car les différentes dimensions présentées ci-dessous sont souvent imbriquées. Nous verrons également que même si la transformation présente divers avantages, il faut prendre en compte les impacts qui peuvent avoir sur le fonctionnement associatif.

Améliorer l'image et renforcer les alliances

Quand il s'agit de la question de la transformation, les associations sont souvent séduites par le renouvellement de leur image auprès des tiers. La plus-value du statut commercial en termes d'image, vient du fait qu'en se transformant, la structure doit s'inscrire au registre du commerce ce qui veut dire qu'elle appliquerait les mêmes règles et les mêmes normes et qu'elle aura les mêmes droits et les mêmes contraintes que les sociétés. Ces différents éléments rassurent certains acteurs qui ont des doutes et des méfiances vis-à-vis de la gestion associative qu'ils jugent peu rigoureuse et peu transparente même si parfois elles présentent toutes les caractéristiques d'une entreprise classique. Une fois inscrite au registre du commerce, la structure ayant l'obligation de déposer ses comptes accepte tout contrôle extérieur. Même si cette obligation s'applique tout autant aux associations qui dépassent un certain niveau de chiffre d'affaires ou un certain niveau de subvention, d'une manière générale, l'accessibilité des comptes et l'application du droit des sociétés riment avec sécurité et permettent de ce fait d'accroître la confiance des tiers d'un point de vue commercial. Ainsi, l'amélioration de l'image et le renforcement du lien de confiance permettent à la structure de consolider ses relations avec ses parties prenantes.

Mais qu'en est-il de l'image sociale de la structure ? L'identité commerciale de la structure ne risque-t-elle pas de jouer au détriment des alliances associatives?

La transformation est parfois vue et vécue comme une trahison aux valeurs associatives par les membres et par les associations partenaires car elle inscrit les associations dans les pratiques capitalistes et risque de ce fait de dénaturer le projet. Ainsi, une gestion économique privilégiée au détriment du projet social peut amener certains bénévoles et partenaires à se retirer du fait de la perte du sens de leur engagement. Selon Alix Margado, la réponse à ce type de questionnement réside dans la l'identité de la structure et dans les valeurs qu'elle porte: « *ce n'est pas parce qu'on dit projet associatif et projet coopératif que ces deux adjectifs vont modifier le projet lui-même. Ce ne sont que des adjectifs qui indiquent de quelle façon le projet est géré et ne qualifie pas le projet lui-même.* ». Il critique également les associations qui sont parfois figées dans dogmes culturels associatifs :

« [elles] présupposent qu'une association est démocratique et que d'autre part le projet associatif est porteur de valeurs... ces gens-là croient que les valeurs sont liées aux statuts et n'imaginent pas qu'un autre statut, parce qu'il parle plus d'argent, est capable lui aussi de porter des valeurs comme la solidarité ou l'entraide. Beaucoup de personnes du réseau associatif assimilent le statut associatif aux valeurs portées et à la démocratie ce qui est faux ! Il n'y a pas plus facho que certaines gestions associatives ! Si vous regardez le trafic de gestion et de prise de décision de beaucoup d'associations, il y a au mieux une CA dynamique qui prend des décisions avec le président mais il y a souvent un président qui décide tout seul et si ce n'est pas le président, très souvent ça va être le directeur qui va décider tout seul. »

Comme contre argument nous pouvons également affirmer que même si le statut commercial d'une SCIC renvoie à une activité exercée dans le champ concurrentiel, la SCIC peut aussi impulser les logiques de mutualisation des ressources (humaines, matérielles et immatérielles) et de coopération en créant une synergie entre les différents acteurs du territoire réunis autour d'un même projet. De ce fait, la SCIC peut contribuer à améliorer l'image sociale tout en répondant aux enjeux de viabilité économique de son modèle, et de ceux de ses partenaires grâce à la réduction de certaines charges.

Meilleure lisibilité et visibilité du projet

D'après Alix Margado, une association qui connaît une forte progression de son activité commerciale déjà existante ou qui envisage d'introduire une nouvelle activité commerciale pour compenser la perte des financements publics, doit se poser la question de la transformation en société coopérative (SCOP ou SCIC). Dans une dynamique de développement et de diversification des activités, la transformation en SCIC peut restructurer les liens entre les différents partenaires, mais également entre les structures ayant une relation de solidarité avec l'association. On constate que certaines associations choisissent de créer des structures distinctes — qui n'ont pas forcément le statut associatif — afin de développer une nouvelle activité tout en gardant un lien de solidarité implicite (mise à disposition de personnel, transfert de trésorerie, etc.). Ainsi une subvention accordée initialement à une seule et même structure du fait de son appartenance à l'ESS peut alimenter d'autres structures qui ne sont pas forcément éligibles à ce type de financement du fait de leur caractère lucratif. C'est pourquoi, le développement des activités commerciales crée des réticences aux yeux des financeurs publics et privés qui risquent de perdre le contrôle dans l'utilisation des ressources financières du fait d'un manque de transparence. Les partenaires sont toujours vigilants sur l'application par les associations des mêmes règles que celles qui sont imposées aux sociétés notamment en matière de fiscalité et de gestion. Un des enjeux pour l'association consiste donc à se mettre en conformité avec les règles de l'économie pour être sur un même pied d'égalité avec ses partenaires commerciaux. De ce point de vue, la transformation permet d'inscrire l'activité dans un cadre juridique précis qui renforce la crédibilité de la structure.

Cependant Alix Margado attire notre attention sur le fait que malgré l'adoption d'un statut commercial, les associations n'ont pas toujours une attitude suffisamment commerciale pour faire face à la concurrence. En effet, le changement de statut et plus particulièrement le fait d'exercer une activité sur le champ commercial implique une réflexion autour de son marketing mix qui se doit être cohérent pour avoir des retombées économiques sur du long terme. La règle des 4P renvoie à la politique de produit, la politique des prix, la politique de communication (publicité) et la politique de distribution qui définissent ainsi le positionnement stratégique de la structure vis-à-vis de ces concurrents. Une « attitude commerciale » implique également de changer

certaines habitudes de gestion et de ne plus avoir peur de manipuler l'argent. Comme nous le rappelle Alix Margado « *dans le monde des sociétés le commerce c'est le commerce, un prix est un prix (...) mais les associations qui se transforment ne comprennent pas ça. Elles vont généralement être surprises du fait que par exemple on va leur facturer beaucoup plus que ce que le monde associatif pratique.* » Ainsi, pour s'intégrer dans le milieu des affaires et pouvoir payer les prix proposés par les acteurs classiques, la structure doit adopter une approche lucrative (vendre les prestations à un prix raisonnable afin de dégager une marge). D'une manière plus générale, sur le plan économique, le développement d'une activité lucrative et le passage au statut commercial peuvent avoir des impacts négatifs sur l'ensemble des activités à défaut d'adaptation au milieu concurrentiel.

Outre ces impacts sur la gestion, l'adoption d'un statut commercial amène souvent la question du changement de la fiscalisation de la structure. L'administration fiscale se base sur la notion d'activité lucrative pour décider de l'assujettissement aux impôts commerciaux. Ainsi, le statut juridique ne rentre pas en ligne de compte et c'est à partir de l'analyse des différentes activités au travers des notions de "gestion non lucrative", "concurrence avec une activité commerciale", "organisation de l'activité dans ses aspects produit, public, prix et publicité" qu'elle détermine si la structure est imposable. Trois situations¹⁸ peuvent découler au vu de ces critères :

- *“La structure dont la gestion est désintéressée, dont les activités non lucratives restent prépondérantes et dont les recettes d'exploitation lucrative restent inférieures à un seuil de 60 000 € hors taxe (article 8 de la loi de finance 2002), conserve le statut fiscal d'organisme non lucratif et est exonérée de l'impôt sur les sociétés, de la taxe professionnelle¹⁹ et de la Taxe sur la Valeur Ajoutée.”* Cependant dans la plupart des cas, la structure étant motivée par la transformation en SCIC pour développer davantage le volet commercial de son activité, ce seuil est rapidement atteint.

¹⁸ Ministère de la jeunesse, du sport et de la vie associative et Avise, *SCIC Société Coopérative d'Interet Collective un outil innovant construire des prestation de services dans le secteur sport* [Rapport], 2007, [<http://www.sports.gouv.fr/IMG/archives/pdf/rapportSCIC.pdf>]

¹⁹ la taxe professionnelle a été remplacée par la Contribution Economique Territoriale (CET) en 2010

- *“La structure est gérée de façon désintéressée, ses activités lucratives ne sont pas prépondérantes, elle est alors fiscalisée sur ces dernières dans la mesure où elle procède à une sectorisation dans sa comptabilité ou qu’elle filialise l’activité économique. La sectorisation impose l’affectation des moyens aux différents secteurs lucratifs et non lucratifs (exemple répartition des temps de travail des salariés, des coûts des installations et investissements affectés aux activités, une clarification de l’utilisation des recettes publiques)”*
- *“La structure mène majoritairement des activités lucratives et ne bénéficie pas de la franchise de 60 000 €, elle est alors redevable des impôts commerciaux sur la totalité de ses activités”*

À partir de ces différentes situations, on peut noter qu’une association ayant une activité lucrative est également soumise aux mêmes conditions fiscales que les sociétés commerciales. Ainsi, l’impact de l’activité sur la fiscalisation de la structure est à prendre en compte si l’association n’a pas une activité lucrative au préalable puisqu’elle risque de changer de régime en la développement.

Les enjeux financiers

De par leur nature acapitaliste et la réticence des pouvoirs publics vis-à-vis des activités associatives générant des excédents, les associations ont souvent du mal à consolider leur fonds propre ce qui se traduit par une situation financière fragile et une dépendance aux apports externes pour pérenniser leur activité. Or, comme dans toutes les entreprises, les fonds propres sont nécessaires pour développer et maintenir la capacité d’innovation à travers les investissements réalisés. Les difficultés de gestion qui en découlent sont assez récurrentes dans le milieu associatif, 31 % des associations employeuses signalent des problèmes liés à l’insuffisance du fonds de roulement qui ne permet pas de couvrir les besoins d’exploitation souvent générés par le décalage entre les délais de versement des subventions publiques et la durée de réalisation des projets qui nécessite d’engager une grande partie de leurs ressources propres. On note que les fonds propres contribuent également à une bonne gestion en alimentant le fonds de roulement qui permet de financer les besoins d’exploitation. Enfin, ils constituent également une marge de

manœuvre face aux imprévus et la possibilité de réaliser un exercice déficitaire qui pourrait mettre en cause l'existence même de la structure sans qu'il y ait le temps de se redresser.

Étant donné la situation, la transformation en SCIC signifie pour certaines associations une sécurisation de la structure grâce à la constitution d'un capital (collectif et impartageable) et un droit à faire des excédents qui se justifie par le statut commercial aux yeux des pouvoirs publics. La constitution d'un capital facilite aussi la mobilisation de ressources complémentaires notamment quand il s'agit de faire un tour de table financier. Les banques et les financeurs privés préfèrent minimiser les risques liés au défaut de remboursement en privilégiant les structures ayant une situation financière saine et des perspectives de développement. Quant aux financeurs publics, ils s'engagent également sur des conventions pluriannuelles que lorsque les fonds associatifs sont positifs. On constate que, le changement de statut implique un changement de la perception de la structure par des tiers, ce qui peut faciliter l'accès à des outils propres aux sociétés (financier, accompagnement, formation...) qui peuvent présenter un avantage pour leur pérennisation.

Gouvernance

Le multisociétariat constitue un enjeu important pour les associations qui s'interrogent sur un fonctionnement plus démocratique avec notamment l'ouverture du sociétariat à des personnes extérieures. Dans une SCIC, l'intégration des parties prenantes à la gouvernance en tant que sociétaire modifie le rapport de ces derniers à la structure. Contrairement aux associations où les subventionneurs sont les seuls acteurs qui ont un apport en nature important, les sociétaires d'une SCIC ont tout intérêt à contrôler l'utilisation du capital constitué à partir de leur souscription, ce qui justifie une implication plus importante de leur part. Selon Alix Margado, le choix de la constitution d'un multisociétariat peut s'affirmer dans les trois situations suivantes :

- Dans les associations où l'équipe salariée a une place importante dans la réalisation du projet, les salariés expriment la nécessité d'un passage au multisociétariat à travers la revendication d'une reconnaissance de leur apport par le droit de vote. Ainsi, pour concrétiser le pouvoir des salariés et donner le droit à la décision, la transformation en

SCIC apparaît comme une nécessité afin d’avoir une cohérence entre les statuts et ce qui est réellement pratiqué au sein de la structure. Il est important de préciser que cette prise de pouvoir par les salariés doit être accompagnée par une volonté de partager la gouvernance par d’autres acteurs, car si les salariés constituent la seule catégorie de sociétaires, la transformation en SCOP serait plus adéquate. En général, quand les salariés ne souhaitent pas être tout seuls, ils voient dans l’élargissement du sociétariat une opportunité pour redynamiser le projet.

- Dans d’autres cas de figure, où les salariés ont une fonction importante, les bénévoles provoquent l’implication de ces derniers à la gouvernance pour les mobiliser davantage sur le projet.
- Enfin, les structures qui n’ont pas beaucoup de salariés tels que les AMAP ou les associations d’énergie renouvelable préfèrent impliquer un grand nombre de parties prenantes et notamment les usagers afin de constituer un capital important et garantir des souscriptions régulières qui permettront de pérenniser l’activité avec une capacité de financement plus autonome.

Résultant de cette intégration des salariés dans le sociétariat, le rapport de ces derniers à la structure change considérablement. En tant que coopérateurs, ils s’engagent ainsi dans le fonctionnement politique de l’entreprise et dépassent les tâches d’exécution définies dans le cadre de leur contrat de travail. Du côté des bénévoles, si la rémunération des parts sociales est fortement limitée, ils ont la possibilité de déduire une part de leur souscription de leur impôt sur le revenu. Il faut cependant être vigilant à ne pas « basculer » dans le cadre salarié en versant notamment une contrepartie financière aux bénévoles, quelle qu’en soit la nature. Ces différents éléments nous rappellent encore une fois les tensions qui peuvent apparaître en raison d’une confusion des fonctions et des rôles avec l’apparition de ce nouveau statut de sociétaire qui élargit la notion de « double qualité ». C’est pourquoi, il est important de préciser au préalable la part “activité salarié” et “activité bénévole” mais également leur rôle en tant que sociétaire au sein de la structure.

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, la diversité d'acteurs réunis au sein de la gouvernance constitue une réelle force pour la structure qui se dote de points de vue différents sur un projet et crée ainsi un espace de débats et de réflexion. Cependant l'hétérogénéité des acteurs traduit aussi une diversité d'intérêts à concilier avec le projet porté par la structure. De ce fait, ce fonctionnement démocratique peut également être une source de conflits entre les sociétaires et ralentir la prise de décision en raison des discordances.

La notion de temps apparaît ainsi comme un paramètre à ne pas négliger que ça soit dans un objectif de laisser le temps aux parties prenantes de s'approprier le rôle de sociétaire ou pour gérer le temps allouer à la prise de décision. Enfin, on peut ajouter que l'adoption du multisociétariat aura des conséquences financières en termes de couts notamment pour animer l'ensemble de ses sociétaires et faire circuler l'information.

Dans cette partie, nous avons vu que l'adoption du modèle SCIC présente divers enjeux pour une association notamment pour améliorer son image, nouer des partenariats, développer son activité sur le champ marchand, restructurer son projet, favoriser la démocratie en interne et pour consolider sa situation financière. Cependant il est tout aussi important de pouvoir anticiper les éventuels changements qui peuvent impacter la structure de manière négative tels que la nécessité d'adopter une attitude commerciale qui implique une gestion davantage économique, la fiscalisation de la structure, le risque de confusion des rôles, le cout du multisociétariat, la lenteur dans la prise de décision ou encore le risque de désengagement de certains acteurs attachés aux valeurs associatives.

Certaines associations ont tendance à idéaliser le statut SCIC en projetant une capacité à remédier aux difficultés qu'elles rencontrent, d'autres la voient comme une trahison aux valeurs associatives du fait de la connotation péjorative de certains termes comme « société commerciale », « lucrativité » ou encore « capital » et ne se posent pas la question de la transformation. C'est pourquoi, afin d'avoir un recul sur ce modèle entrepreneurial et pouvoir juger son adéquation au projet, il est important de cadrer la réflexion notamment grâce à des consultants pouvant amener un regard externe et objectif. Le processus de réflexion est

primordial pour ne pas construire le projet sur un mirage et pour pouvoir maîtriser toutes les dimensions et les conséquences d'un tel changement. De ce fait, l'intervention de personnes externes est une nécessité afin d'acquérir de nouveaux repères et faciliter la configuration ainsi que la mise en œuvre du projet de SCIC.

PARTIE 2

CONDUIRE LE CHANGEMENT: UN PROCESSUS DYNAMIQUE ET DES ACTEURS MULTIPLES

2.1. L'ACCOMPAGNEMENT

2.1.1 Le rôle de l'accompagnement

La réussite des projets d'intérêt collectif dépend fortement de l'implication des acteurs et des rapports sociaux qui les relie. Même si le multisociétariat pourrait paraître comme une force, il est aussi considéré comme le talon d'Achille des SCIC puisque pour pérenniser un projet et nouer des partenariats il est important d'utiliser le même langage favorisant l'affectio societatis²⁰. Ce travail est également important pour bien définir le rôle de chaque partenaire du territoire qui aura des intérêts et des ressources différents. La construction du modèle passe ainsi par l'équilibre des interrelations entre les différentes parties prenantes. Pour cela, un travail de mise à plat du projet associatif est primordial afin de traduire avec clarté le sens et les engagements des actions entreprises qui permettront une meilleure compréhension auprès des acteurs. Comme nous le rappelle Yann Saletes, « *une association n'est pas une entreprise comme les autres mais c'est quand même une entreprise que ce soit en termes de ressources humaines, modèle économique, capacité d'adaptation ou d'anticipation.* ». C'est pourquoi, pour pérenniser une activité il est important de trouver l'optimum qui va permettre la réalisation d'un projet d'utilité sociale tout en se dotant d'un modèle économique viable. L'accompagnement est utile pour résoudre les tensions entre l'objet social et l'objet économique de la structure et pour éviter d'autres tensions qui pourraient en découler sur différents volets. Yann Saletes exprime la complexité du modèle socio-économique en ces termes : « *Quand il y a une tension entre ces deux, on retrouve cette tension sur tous les volets : sur le modèle économique parce qu'il n'est pas équilibré, il y a des déficits... ou alors elle se retrouve sur le projet social parce que le modèle est équilibré mais il y a une perte de sens, de valeurs, ou encore s'il y a empilement d'activités, de projets qui font peu de sens. Il peut y avoir tension sur l'organisation interne, on est débordé ou alors il y a perte de sens chez les salariés... des tensions sur la gouvernance sont aussi très récurrentes...* »

²⁰ L'affectio societatis est défini comme « *l'existence de ce sentiment ou esprit d'association ou d'adhésion à une société, a un groupement de personnes volontairement réunies autour d'un but commun, est une condition nécessaire de la constitution d'une société.* »

Pour cerner la globalité du projet, il est indispensable d'aborder les points de faiblesse du modèle et les dysfonctionnements pour pouvoir y remédier. Cependant même si les associations arrivent à identifier les maux, elles ont souvent des difficultés pour prendre du recul, afin d'analyser les causes et trouver des pistes de solutions. Parfois certains sujets ne sont pas traités volontairement, car ils sont source de tensions et de discordes au sein de l'association. Comme nous le précise Yann Saletes, quand il s'agit de réfléchir sur l'identité de la structure « *les gens se mentent à eux mêmes sur qui on est, il y a d'un côté "qui on pense qu'on est" et "qui on est vraiment"*. »

L'accompagnement vise ainsi à apporter un appui technique et un regard extérieur afin de cadrer et alimenter le processus de réflexion mais également pour concrétiser le projet de transformation.

2.1.2 Par qui se faire accompagner ?

Le DLA

Le Dispositif Local d'Accompagnement a été créé en 2002 à l'initiative de l'État et de la Caisse des Dépôts avec l'appui du Fonds Social Européen et du Mouvement associatif. Il est actuellement soutenu et financé au niveau local par des collectivités territoriales et animé au niveau national par l'Avise. Le réseau est constitué de 106 DLA départementaux de 24 DLA régionaux portés par des structures diverses qui ont des compétences et partenariats variés selon les domaines et secteurs d'intervention. Régulièrement, du fait de la complémentarité des interventions d'accompagnement et de financement, les fonds territoriaux de France Active portent souvent le DLA.

Le DLA a pour objectif d'accompagner les structures de l'économie sociale et solidaire afin de développer leurs activités, consolider leur modèle économique et financier, mais aussi de permettre la création et/ou pérennisation de leurs emplois. Cet accompagnement cible plus particulièrement les structures employeuses respectant les principes de fonctionnements et les valeurs de l'ESS. Ces dernières peuvent solliciter ce dispositif à n'importe quel moment de leur vie (création, développement, difficultés récurrentes, redressement judiciaire, reprise...) afin de retravailler sur le projet associatif ou sur des aspects spécifiques comme la gouvernance,

l'organisation interne, la communication, son ancrage territorial, le modèle économique, le changement de modèle économique etc. L'objectif du DLA n'est pas de se substituer à l'association, mais d'apporter un regard professionnel et extérieur pour favoriser la maturation des réflexions sur des questions de fond qui sont au cœur des responsabilités des OESS. D'après Yann Saletes, l'objectif premier du DLA est de définir la stratégie de développement : « le but c'est de se projeter dans l'avenir, le DLA n'est pas un dispositif pompier qui vient bricoler le court terme et l'existant. L'idée c'est de projeter son organisation son modèle économique, ses partenariats, sa gouvernance, sa communication dans l'avenir... et donc de s'extirper du court terme pour prendre de la hauteur. C'est pour ça qu'on dit stratégie, ce n'est pas la tactique du quotidien ! ».

Ce dispositif, entièrement financé par les fonds publics, ne demande aucune contrepartie financière à la structure. Cependant pour le bon déroulement de ce processus d'accompagnement, la structure doit adopter une posture participative et volontaire, car le DLA a pour vocation de conduire le changement avec et pour la structure, les explications complémentaires apportées par l'association faciliteront et enrichiront l'analyse dans le cadre du respect de la confidentialité. C'est ainsi que l'intervention se distingue d'un audit, la structure n'est pas mise en examen et ne doit aucune justification à l'expert, elle devient une partie prenante de ce processus et participe à la construction et à la réalisation du plan d'action d'accompagnement défini. D'ailleurs Yann Saletes ne manque pas de souligner que dans un contexte de crise (conjoncture économique ou tout simplement une crise en interne), une fois que la structure a effectué toutes les marges de manœuvre possible en jouant avec les variables d'ajustement en interne (licencier, baisser les charges, augmenter le temps de travail, augmenter le rythme du travail,...) pour faire face au déséquilibre de son modèle et aux contraintes extérieures (baisse des subventions, changement de législation,...), le seul moyen qui lui reste à activer ce sont les hommes. Ainsi, pour réfléchir à une stratégie de développement, il est indispensable d'avoir une volonté collective pour ne pas se heurter à des résistances : « les moyens pour y parvenir c'est les hommes et leur motivation. La projection sur le projet associatif et économique donne du souffle aux gens, ils vont avoir l'entrain pour y aller. Tu vas les associer à la construction de cela donc s'ils courent le chemin qu'ils ont tracé c'est plus facile pour mettre en place et de toute façon le DLA ne sera pas au service d'un bureau qui va juste voter la stratégie (...) il va pas être au service d'un directeur qui

va imposer sa vision à tout le monde ni même d'une équipe de salariés qui va démontrer aux autres que ce n'est pas possible. »

Comment cela marche concrètement ? L'association contacte tout d'abord la structure chargée d'animer le dispositif sur son territoire. Un(e) chargé(e) de mission accueille l'association et effectue un diagnostic global dit « partagé » afin de mettre en lumière ses besoins ainsi que les réponses envisageables à sa problématique. À ce stade-là, le chargé de mission a pour mission d'écouter, de poser les bonnes questions et dévoiler les non-dits pour collecter l'ensemble des informations nécessaires à l'analyse du contexte. La participation active des membres de la structure est très importante pour avoir un diagnostic partagé et non pas imposé par le chargé de mission. Ce dernier remet ensuite par écrit le diagnostic réalisé avec un plan d'accompagnement qui se concrétise par la suite par un cahier des charges qu'il validera avec la structure concernée. Enfin, tous les deux choisiront ensemble un consultant compétent sur le domaine et sur les problématiques définies, qui prendra en charge l'intégralité de l'accompagnement et travaillera avec l'association sur une période déterminée. Durant cette période, le/la chargé(e) de mission suit l'évolution de la structure et mesure les impacts du DLA sur son activité et ses emplois. Enfin, un dernier point est réalisé lors du bilan final de l'accompagnement.

Il est important de préciser que le DLA propose un accompagnement individuel ou collectif selon les besoins de la structure. Quand il s'agit d'une transformation par exemple la structure suit un DLA individuel afin de bien saisir les problématiques propres à sa situation, mais elle peut également suivre un DLA collectif en parallèle pour traiter des questions plus générales comme les outils de gestion.

Pour finir, nous pouvons affirmer que le DLA est utile pour mieux comprendre l'identité et la finalité de la structure. Souvent l'accompagnement commence par un travail sur le projet associatif qui questionne les valeurs et le fonctionnement de la structure afin d'attaquer les fondements de celle-ci. Cette période de remise à plat de projet associatif permet donc de dresser l'état actuel de l'association. Selon Yann Saletes, « *la question de la transformation en SCIC vient dans ce processus où il ne faut pas se mentir. Le projet associatif demande de faire un vrai*

travail sur qui on est vraiment, ça c'est le socle (...) une fois quoi tu as la réponse tu sais si tu peux te transformer en SCIC ou pas.. si ça fait partie de tes génétiques de le faire.»

Dans un deuxième temps, la réflexion sur la stratégie de développement permet de projeter la structure dans l'avenir tout en proposant un plan d'action pour surmonter les difficultés qu'elles rencontrent. Il est essentiel de noter que lors de ces phases de réflexion, la transformation en SCIC n'est pas toujours une solution adéquate. Dans le cas contraire où la transformation est vue comme une nécessité, l'accompagnement de l'Union Régionale des SCOP (URSCOP) prend le relais pour approfondir les points clés, planifier et mettre en œuvre la transformation. Du fait de leur complémentarité, ces deux interventions peuvent être couplées et mobilisées à différentes phases selon les besoins de la structure.

L'URSCOP

Créée en 1948, l'Union Régionale des SCOP Rhône-Alpes est une association interprofessionnelle qui a pour mission de fédérer, représenter, appuyer et conseiller les sociétés coopératives et participatives. Implantée sur l'ensemble de la région Rhône Alpes avec ses 20 antennes locales, l'URSCOP travaille avec divers acteurs du territoire tels que les collectivités locales et les acteurs du développement économique pour contribuer à la création et au développement des projets coopératifs. Elle est aujourd'hui un acteur clé dans le milieu coopératif favorisant la connaissance mutuelle, l'échange d'expériences et la naissance de partenariats entre les coopératives.

L'URSCOP propose un accompagnement plus technique avec une équipe constituée de spécialistes intervenant à chaque phase de la concrétisation du projet :

- Définition des caractéristiques de l'activité de la structure (produit ou service envisagé) et des principes de fonctionnement de l'entreprise.
- Validation de l'étude de marché et de l'adéquation créateurs/projet accompagnement dans l'établissement d'un compte de résultat prévisionnel et dans la quantification des besoins de financement.

- Préparation du dossier financier et d'un plan de financement, recherche de partenaires, mobilisation de financements.
- Appui à la rédaction des statuts et préparation des formalités administratives et juridiques.
- Suivi renforcé pour la mise en place des outils de gestion (tableaux de bord, plan de trésorerie), aide juridique, formation du nouveau dirigeant et des associés. »

Yann Saletes insiste sur la différence de l'offre de service proposée par le DLA et l'URSCOP en précisant que dans le cas où l'association veut se transformer en SCIC, l'URSCOP se charge directement de l'accompagnement pour mettre en œuvre la transformation. Cependant si le projet de la structure n'est pas clair, il est préférable d'orienter la structure vers le DLA pour effectuer un travail d'identification du projet qui permettra la maturation de leur réflexion ce que l'offre de l'URSCOP ne propose pas. Si la structure n'est pas prête et des préalables ne sont pas remplis, le travail technique proposé par l'URSCOP risque de ne pas aboutir. Les deux outils se complètent avec d'un côté le DLA qui permet à la structure d'identifier son modèle socio-économique avec des interventions ciblées sur des thématiques précises et l'accompagnement de l'URSCOP qui permet de mettre en œuvre concrètement la transformation avec un volet plus opérationnel.

En ce qui concerne la durée de l'accompagnement, même si le DLA est limité à 6 mois, d'après Alix Margado la durée de la transformation peut s'étendre de 1 mois jusqu'à 3 ans (une moyenne d'un an en général) selon la complexité du projet. Il précise que dans les cas de transformation, la structure n'ayant pas d'impératif d'agenda et pouvant continuer à exister sous forme associative, il est conseillé de prendre le temps nécessaire pour mettre en cohérence le projet associatif avec le modèle SCIC et d'expliquer aux partie-prenantes (anciennes et nouvelles) l'intérêt de devenir sociétaire dans une structure.

Nous avons vu dans cette partie que la maturation du projet est un processus clé permettant de définir l'identité de la structure mais également de se projeter dans l'avenir. Afin de préparer au mieux la transformation d'une association en SCIC ainsi que la pérennisation de cette dernière, il est important de s'intéresser aux principaux axes de travail et aux méthodes proposées lors de ces accompagnements.

2.1.3 Des repères méthodologiques facilitant la maturation du projet de SCIC

En partant des trois dimensions importantes d'un projet de SCIC, à savoir l'ancrage territorial, le multisociétariat et la viabilité économique, cette partie propose des repères méthodologiques mobilisés dans le cadre de l'accompagnement. Ainsi, à partir de ces trois dimensions on cherchera à pointer les points de vigilances à prendre en compte pour la réussite de l'ingénierie d'un projet de SCIC.

L'ancrage territorial

Comme nous l'avons précisé dans la Partie 1, l'ancrage territorial est l'une des spécificités des OESS qui constituent le squelette du projet porté par la structure et qui forge son activité selon les besoins locaux émanant de ce territoire avec l'utilisation des ressources locales. Pour rendre lisible le projet et évaluer sa cohérence, il est essentiel d'identifier les enjeux concernant ces besoins auxquels répond ou va répondre la structure, ainsi que travailler sur l'identification des ressources locales à valoriser pour y parvenir. Ce point de départ permet de mobiliser une pluralité d'acteurs qui contribueront à définir clairement les enjeux du territoire favorisant la création d'un champ de concertation dans une logique de formaliser une vision partagée en s'appuyant sur des repères communs. Il est important de préciser que cette réflexion collective ne cherche pas à trouver des réponses, mais à approfondir certaines hypothèses et à confirmer la pertinence du projet et de son lien à l'environnement local. De ce fait, si le projet se situe sur un territoire ayant déjà mené une réflexion autour de ces questionnements, il est souhaitable que la structure effectue un travail qui consiste à se les approprier, revisiter ou encore explorer certains pour pouvoir repositionner le projet par rapport aux axes de développement et aux enjeux identifiés et/ou formalisés afin d'assurer la cohérence sur le territoire. Dans un second temps, une hiérarchisation collective de ces enjeux au regard des priorités du territoire, des acteurs locaux et du projet de SCIC est essentielle pour préparer la base d'une stratégie de coopération.

Pour situer la SCIC sur son territoire et favoriser son ancrage à travers la collaboration avec les structures déjà existantes, on s'intéresse au contexte territorial et à la convergence des objectifs de la SCIC et ceux du territoire. À partir de ces critères, on peut distinguer 4 catégories de SCIC :

La SCIC précurseur se caractérise par un projet qui explore les modalités de réponses à des besoins peu ou pas formalisés. Dans ce cas de figure, on ne peut pas envisager *a priori* une convergence entre le projet du territoire et le projet porté par la SCIC car les besoins ne sont pas explicites et le territoire n'est pas organisé pour proposer une offre pertinente. De ce fait, le projet de SCIC doit réunir un ensemble d'acteurs isolés pour porter le projet de territoire en ayant le rôle d'une « couveuse » permettant l'enracinement et la pérennisation du projet.

Dans le cas de **la SCIC opératrice**, les besoins du territoire sont au contraire identifiés et formalisés par une organisation solide. Quant au projet porté par la SCIC, il a des points de convergence avec tout ou une partie du projet de territoire lui donnant la possibilité d'être un opérateur parmi d'autres pour la réalisation de ce projet porté par des acteurs locaux structurés.

La SCIC alternative ne partage pas les objectifs du projet de territoire et s'inscrit dans une approche alternative pour traiter les besoins, les modalités de coopération ou de gouvernance mises en œuvre.

La SCIC ressource porte un projet collectif local plus ou moins aboutis en convergence avec le projet de territoire qui n'est pas forcément formalisé clairement.

Cette typologie nous permet de situer la SCIC dans son environnement et de mieux appréhender sa relation au territoire. Cependant il est important de préciser qu'au sein d'une même SCIC, on peut retrouver ces différents modèles pour des projets différents ou encore le modèle dominant peut évoluer dans le temps et laisser sa place à un autre forme de SCIC. Pour donner un exemple, une SCIC peut développer ses ressources en tant que « SCIC opératrice » afin de financer par la suite les nouveaux projets émergents portés par la « SCIC précurseur ».

Le multisociétariat

Le multisociétariat est un élément constitutif de la SCIC permettant de poursuivre des objectifs d'utilité sociale en réunissant une diversité d'acteurs. Cette hétérogénéité d'acteurs peut être perçue comme un inconvénient si dès le début on ne construit pas une « alchimie » traduisant l'*affectio societatis*. Encore une fois, la structure doit être en capacité de trouver le bon équilibre entre la qualité de sa gouvernance et sa dynamique économique pour assurer le bon fonctionnement et la pérennisation de son projet.

Pour composer le sociétariat, l'association doit partir de son réseau de partenaires afin de repérer les futurs sociétaires en tenant compte de leurs intérêts et les motivations qui favoriseront le développement du projet coopératif. Selon Yann Saletes, un des prérequis pour établir le multisociétariat et la gestion par collèges est la présence même d'une implication des parties prenantes dans l'histoire de la structure : « *Ce n'est pas parce que tu crées une boîte que les gens vont se mettre naturellement dedans. Les gens sont déjà là de manière diffuse, tu vas créer une boîte pour qu'ils se reconnaissent là dedans, cela va leur créer un cadre d'implication, mais l'implication étant préexistante. Pour un collège de bénéficiaires par exemple il faut qu'il y ait un début de relation affective, d'organisation, de fidélité... autre chose qu'un acte de consommation pour s'investir dans la gouvernance.* ».

Il est primordial d'adopter une logique d'intérêts réciproques qui s'interroge aussi bien sur ce que les parties prenantes peuvent apporter à la SCIC en devenant sociétaires que sur ce que le projet peut apporter à ces futurs sociétaires. Yann Saletes conseille de penser en termes de *deals* pour pouvoir sortir de l'incapacité à s'interroger sur les besoins des parties prenantes et d'une réflexion centrée sur ses propres besoins. Il souligne volontairement que cette démarche relève du marketing, un terme souvent connoté dans le milieu associatif. Pour effectuer ce travail de repérage, l'association peut élaborer une cartographie du partenariat dans le but d'identifier l'intérêt et l'apport possible de chaque partenaire. Encore une fois, une hiérarchisation des motivations permettra de cibler les sociétaires qui seront mobilisés. Le degré d'ouverture du sociétariat et la question du nombre de sociétaires sont des paramètres qui nécessitent d'être pris en compte pour former un sociétariat à la fois réunissant divers acteurs engagés, réactifs et

capables de prendre des décisions. Bien évidemment, la définition de ces catégories dépend du projet, mais également des relations préexistantes au sein même de l'association.

À noter que, dans le cas où les fonds propres ne sont pas suffisants pour constituer le capital social, l'association doit être en mesure de chiffrer les ressources financières nécessaires et intégrer ce filtre financier dans le choix de ces sociétaires.

En ce qui concerne la structuration du sociétariat à savoir la constitution, la répartition des droits de vote et l'animation, elle doit être pensée en lien avec les organes de gestion afin de garantir la pérennisation d'un fonctionnement démocratique. Il existe trois formes d'organisation possible : absence de collèges, des collèges selon le statut/type d'associés (collège de salariés, collège de clients, collèges des partenaires publics,...) ou encore des collèges thématiques favorisant une approche transversale et permettant une mixité d'acteurs au sein d'un même collège (collège par activité, par lieu géographique,...). Dans le cas où il n'y a pas de collèges, le principe « d'une personne = une voix » s'applique à l'ensemble des sociétaires. En revanche, si on choisit la mise en place des collèges, les voix peuvent être pondérées entre groupes d'associés pour privilégier un aspect du projet. En effet, le principe démocratique est conservé, mais le comptage des votes et l'affectation d'un pourcentage aux résultats pondèrent le poids de chacun des collèges dans le résultat du vote de l'assemblée générale.

Le choix du statut juridique (SA, SARL ou SAS) va déterminer les organes de gestion ainsi que les modalités de fonctionnement des instances légales d'administration et de gestion. Le tableau du 1.2.1 reprend les différences entre les trois types de statuts. D'autres instances de régulation ou de concertation complémentaires (formelles ou informelles) comme le comité de pilotage ou des organes de suivi et de gestion peuvent être mises en place afin de servir une gestion démocratique et transparente favorisant l'implication des sociétaires.

Enfin l'animation du multisociétariat est un élément clé pour maintenir dans le temps la dynamique collective et pérenniser le projet de la SCIC. Yann Saletes attire l'attention au fait qu'au-delà des compétences d'animateur, il faut surtout avoir le temps pour animer les collègues : « *la capacité d'animation est importante ou du moins elle doit être en mesure, conçue en rapport*

avec ce qu'on attend de cette vie coopérative ». Investir du temps reste un investissement comme les autres, il faut donc prévoir le cout pour l'entreprise.

Différents axes de travail peuvent permettre d'envisager les précautions nécessaires pour animer le sociétariat. Tout d'abord, il est essentiel de garantir la préservation de l'éthique du projet (utilité sociale, intérêt collectif,...) pour conserver les sociétaires. Pour cela, la structure peut choisir d'inscrire dans les statuts une définition claire du projet formalisant les objectifs, les valeurs et les finalités. Un document de référence de cette nature (charte, accord, règlement intérieur) permettra aux sociétaires de respecter le projet initial dans une dynamique de développement et d'évolution et pour les nouveaux entrants il servira de repères facilitant l'appropriation du projet et une meilleure lisibilité du fonctionnement. La pondération des voix, la constitution d'un collège dédié à l'éthique ou encore la création d'un espace complémentaire veillant au respect de l'éthique peuvent également contribuer à préserver l'essence du projet. Pour finir, la transparence au sein de la SCIC est une condition nécessaire pour avoir un sociétariat efficace et impliqué. Pour cela, la structure doit adopter une politique de communication en interne et en externe permettant la circulation de l'information (newsletters, le rapport d'évaluation, les comptes rendus des réunions, la publication d'articles de presse, la participation à des séminaires, etc.). L'organisation de rencontres ou encore des moments de rituels rythmant la vie d'une coopérative et alimentant le sentiment d'appartenance à un collectif, répondent également à cet enjeu de transparence et de mobilisation des sociétaires.

Le modèle économique

Dans le cadre d'une transformation, la dimension économique entre également en ligne de compte même si l'association a déjà consolidé son modèle économique au cours de son existence. Nous allons voir que cette dimension nécessite d'être articulée avec l'aspect territorial et partenarial du projet.

Tout d'abord, il est essentiel de mettre à plat les différents services proposés pour identifier les charges et les ressources propres à chacun dans un souci de générer un équilibre global. Ce travail permettra aussi d'avoir une meilleure visibilité sur la structure de l'hybridation des ressources ainsi que sur les bénéficiaires. Dans le cas où la structure développe une nouvelle

offre, il serait souhaitable de reconstruire une ingénierie de l'hybridation des ressources qui intègrera les caractéristiques de cette offre. Comme nous l'avons vu précédemment, le projet de SCIC exerce une activité d'utilité sociale qui vise le renforcement de la cohésion sociale, le développement maîtrisé du territoire, la valorisation d'un patrimoine ou encore l'accès du plus grand nombre à un service donné. Ses objectifs, ambitieux d'un point de vue opérationnel, peuvent impliquer une combinaison de différentes activités et de modalités d'action qui s'ajustent aux besoins identifiés. Ces ajustements peuvent être contraignants (cibles non solvables, vente de produits non marchands, nécessité d'investir régulièrement...) et constituer un frein pour atteindre un certain seuil de rentabilité par la seule vente d'un bien ou d'un service. De ce fait, une multiplicité d'activités destinée à différents types de bénéficiaires et mobilisant différentes ressources permettra de couvrir les charges générées. Cependant, la dynamique partenariale et l'hétérogénéité des bénéficiaires rendent plus complexe la lisibilité du projet. La structure doit adopter une approche analytique pour clarifier selon les activités, le rôle des partenaires, leur contribution, les catégories de bénéficiaires et le mode de financement envisagé. Cette prise de recul est importante afin de pouvoir évaluer la cohérence de l'offre et identifier les marges de manœuvre possibles. Une approche chiffrée permettra d'apprécier la viabilité du projet dans sa globalité et sera utile pour valoriser la plus-value réalisée en matière d'utilité sociale. La structure doit aboutir à un projet qui génère un excédent, comme preuve de bonne santé, mais aussi comme un signe montrant la capacité d'investissement et d'enracinement du projet.

Enfin, l'évaluation des besoins de financement est une étape clé pour déterminer le nombre de parts, le montant minimum et la durée d'immobilisation du capital qui serviront à la constitution du capital pour financer les investissements et le besoin en fonds de roulement. Pour cela, il faut dans un premier temps évoluer les prévisionnels établies sur plusieurs années puis dans un second temps, il tenir compte de la diversité des associés (personnes physiques ou morales, acteurs publics ou privés, acteurs internes ou externes à la structure) dont la capacité d'investissement varie selon son profil afin d'évaluer le besoin en capital. Selon Alix Margado, un capital inférieur à 3 mois de chiffre d'affaires est très dangereux pour la pérennité de la structure. Il précise que globalement le besoin en capital est estimé entre 3 à 6 mois de chiffre d'affaires. De ce fait, il attire notre attention sur les associations qui choisissent de mettre en place des parts à 5 euros dans une logique de transformer les cotisations des adhérents en parts

sociales, afin de permettre l'accès à tous. Cependant dans ce cadre précis, il est important de prendre en compte les couts supplémentaires générés par le multisociétariat et notamment par l'animation des sociétaires. Ainsi, si on s'intéresse uniquement au cout de la convocation des sociétaires à l'assemblée générale, on peut rapidement remarquer que les dépenses réalisées pour transmettre les différents documents (comptes de résultat, rapport d'activité, rapport du commissaire aux comptes, etc.) à un sociétaire coutent plus cher que l'entrée au capital de ce dernier. En d'autres mots, si la structure préserve le montant des cotisations, elle amène une perte en intégrant un nouveau sociétaire sachant que la souscription au capital s'effectue une seule fois contrairement aux cotisations qui se renouvellent tous les ans. D'une manière générale, en rappelant la responsabilité, le pouvoir et le poids dans les décisions stratégiques qu'ont les sociétaires par rapport aux adhérents, Alix Margado nous amène à réfléchir sur ce que vaut symboliquement l'engagement en tant que sociétaire : « *est-ce que ce pouvoir ne vaut pas plus qu'une place de cinéma ou moins cher qu'une paire de Nike ?* »

Dans cette partie nous avons vu que pour réussir la transformation d'une association en SCIC il est nécessaire d'avoir un accompagnement afin de remettre le projet à plat et réarticuler la dimension territoriale, multisociétariale et économique du projet. Cependant certaines contraintes notamment liées à la constitution du sociétariat et du capital peuvent freiner le développement de l'activité du fait d'une insuffisance de fonds propres pour investir ou remettre en danger le projet dans sa globalité en raison des besoins en fonds de roulement non couverts . C'est pourquoi, cette deuxième partie a pour objectif d'étudier les différentes possibilités de financement externe qui permettront de développer et pérenniser le projet.

2.2 FINANCER LE CHANGEMENT : TROUVER LES FINANCEMENTS ADAPTES À SON ACTIVITÉ

2.2.1 Le financement public

Nous avons vu que le modèle multisociétarial permet d'associer les acteurs publics dans la gouvernance mais permet-il pour autant de garantir les financements publics ? Alix Margado souligne que la participation que 50 % des SCIC ont une collectivité dans leur capital et en

moyenne leur apport s'élève à 12% du capital ce qui revient à dire que dans la plupart des cas la participation des collectivités est d'ordre symbolique et notamment dans les cas de transformation où l'activité ne nécessite pas un capital de démarrage. De ce fait, intégrer les collectivités publiques est plutôt vu comme une caution politique pour la structure et une preuve d'engagement du côté des collectivités même si dans les secteurs concurrentiels ces dernières choisissent de rester en dehors du capital pour ne pas favoriser une structure par rapport à une autre. Outre cette logique entrepreneuriale, les acteurs publics restent les partenaires majeurs des entreprises de l'ESS malgré une contraction des financements publics et une évolution des stratégies de financement comme nous l'avons vu dans la partie 1.1.3. Avant de présenter les autres logiques de financements publics qui peuvent contribuer à la structuration d'une SCIC, il est important de rappeler que ces derniers regroupent une diversité d'interlocuteurs (ministères, régions, départements, intercommunalités, services déconcentrés de l'État tels que la Direccte, services publics, etc.), d'outils et d'objectifs qui définissent les modalités de financement.

Financements structurels adaptés aux entreprises de l'ESS

Comme il a été prévu dans le cadre de la loi ESS, la BPI France et la Caisse des Dépôts et Consignation (CDC) ont mis en place une gamme de financement afin de couvrir les différents besoins des entreprises de l'ESS et favoriser le changement d'échelle. Les prêts pour les Entreprises Sociales et Solidaires (PESS) proposés par BPI France sur une durée de 5 ans avec un différé d'un an sur des montants compris entre 20 000 euros et 50 000 euros sont destinées à financer les dépenses liées au développement de l'entreprise ou à la réalisation d'un programme d'investissement. L'octroi de ces financements est délégué aux financeurs solidaires spécialisés mais également aux réseaux bancaires traditionnels. Quant à la CDC, elle utilise l'épargne placée sur le livret réglementé tel que le livret A ou les livrets de développement solidaire afin d'accorder des prêts à très long terme à un coût inférieur aux taux appliqués sur le marché. Avec 20 milliards d'encours de prêts en 2012 la CDC joue un rôle important dans la réalisation des projets de solidarité.

Les subventions

Certaines associations mettent en avant l'argument de la possibilité de perdre la subvention pour ne pas se transformer en SCIC, or une collectivité publique peut accorder une aide à une SCIC quelle que soit sa forme dans le respect des règlements européens. Comme nous le rappelle Alix Margado « *tout le monde a droit à une subvention dans les limites, qu'on soit une association ou une société. Mais la pensée commune dit l'inverse.* ». En effet, les aides provenant des fonds publics sont interdites si l'aide remplit les cinq conditions suivantes : elle est sélective, d'origine publique, allouée à une entreprise, risque de fausser la concurrence et affecte les échanges entre États. Cependant il existe des exceptions, notamment la règle des minimis qui permet d'encadrer les aides. Elle prévoit pour une même entreprise la possibilité de percevoir 200 000 euros sur une période de 3 exercices fiscaux. Cela suppose donc que l'entreprise doit savoir quand elle risque de dépasser ce seuil et c'est pour cette raison-là que lors de la demande de ces aides, la structure doit être en mesure de renseigner les minimis déjà perçus en justifiant le type d'aide, le montant obtenu ainsi que la date d'octroi.

En raison d'incertitudes juridiques par rapport à d'autres modes d'intervention publics, de nombreuses collectivités n'utilisaient pas la subvention et avaient recours aux marchés publics dans des cas qui ne nécessitaient pas cette procédure lourde et couteuse. La loi Hamon définit pour la première fois la notion de « subvention publique » dans le Titre V de la section 1 en apportant une modification au 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 :

« Art. 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.

Ces contributions ne peuvent constituer la rémunération de prestations individualisées répondant aux besoins des autorités ou organismes qui les accordent.»

On distingue deux types de subventions publiques liées au développement des entreprises de l'ESS : les subventions d'investissement et les subventions de fonctionnement. Pour le premier, il s'agit de ressources allouées pour investir dans l'acquisition d'immobilisation destinée à être utilisées sur plusieurs exercices. Pour ce qui est des subventions de fonctionnement, elles sont attribuées pour la gestion de l'association afin de couvrir les charges et les frais de celle-ci. En général, ces subventions ciblent un type d'intervention dans un champ d'action déterminé et utilisent souvent la procédure d'appels à projets. En plus des contributions pécuniaires, la structure peut bénéficier des subventions en nature qui peuvent prendre la forme d'une mise à disposition d'équipement (local, véhicule, matériels divers,...).

Financement spécifique pour l'innovation

Il est essentiel de préciser que les structures de l'ESS peuvent bénéficier d'une grande partie des dispositifs dédiés à l'accompagnement et au financement à l'innovation. Cependant, étant donné que la plupart de ces dispositifs ont été conçus dans une approche technologique et industrielle de l'innovation, un projet portant une innovation sociale doit également innover sur le plan technologique pour être éligible au financement.

Avec la prise en compte de l'importance de l'innovation sociale pour l'activité économique, on peut observer de plus en plus d'outils qui encouragent les structures à développer leur activité dans des domaines innovants. Certains conseils régionaux ayant des stratégies régionales d'innovation lancent des appels à projets spécifiques pour l'innovation. Cofinancé à parité par l'État et les régions et géré par la BPI France, le fonds d'Investissement dans l'Innovation sociale (FISO) financera sous forme d'avance remboursables les structures de l'ESS qui ont des projets socialement innovants à partir de 30 000 euros. Enfin, malgré la lourdeur de la démarche administrative, les SCIC étant soumises à l'impôt sur les sociétés peuvent également bénéficier du crédit d'impôt recherche si elle met en place un processus de recherche et développement.

Les financements européens

Souvent les structures de l'ESS ont tendance à laisser de côté les possibilités de financement européen par méconnaissance et crainte de la lourdeur des formalités administratives alors que selon Farbod Khansari²¹, responsable des questions européennes à l'Avise, la gestion des fonds européens force la structure à être rigoureux et peut même faciliter l'obtention d'autres fonds. Dans le cadre de la stratégie Europe 2020, la promotion de l'ESS constitue une priorité d'investissement *via* le Fonds Social Européen (FSE) et le Fonds européen de Développement Régional (FEDER). Le FSE qui a pour objectifs la promotion de l'emploi et de la mobilité professionnelle, l'investissement dans l'éducation, les compétences et la formation tout au long de la vie, la promotion de l'inclusion sociale et la lutte contre la pauvreté cofinance les politiques nationales, régionales et locales en matière d'emploi, de formation et d'insertion professionnelle. Quant au FEDER, il contribue essentiellement avec des investissements structurants et les financements sont ciblés sur l'aide à la création d'emplois durables, les infrastructures de recherche et d'innovation, l'énergie, l'environnement afin de permettre le développement des régions européennes.

Cependant il existe certaines spécificités auxquelles les structures de l'ESS doivent prêter attention. Étant donné que ses financements se traduisent par un remboursement des dépenses, si la structure dépense moins que prévu, la subvention sera moins élevée. À cela s'ajoute un autre paramètre à prendre compte qui est le délai de versement de ses subventions. Du fait de la vérification des justificatifs des frais engagés, le remboursement peut prendre en moyenne entre 18 mois et 3 ans, ce qui veut dire que la structure doit disposer d'une solide trésorerie pour pouvoir faire face aux décalages de paiement. En effet la situation financière est un élément important pour être éligible et la structure doit avoir un niveau de fonds propres et de dette satisfaisant. Un autre point important à souligner est la nécessité d'avoir un personnel compétent pour pouvoir gérer les tâches administratives qui consistent à justifier précisément les dépenses effectives. C'est pourquoi, pour certaines associations, il n'est pas opportun de solliciter les fonds européens pour des montants faibles car la gestion de ces derniers coûte parfois plus cher à la structure.

²¹ BARTHÉLÉMY Amandine, KELLER Sophie et SLITINE Romain, *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires: le grand livre*, Paris, Rue de l'échiquier, 2014, 263 p

2.2.3 Les banques

Face aux difficultés persistantes d'accès aux financements publics, le label « entreprise solidaire d'utilité sociale »²² a été développé afin d'encourager l'investissement privé dans l'ESS. Ainsi diverses banques privées telles que Natixis, BNP Paribas et Amundi ont dédié une équipe à la gestion de fonds d'épargne salariale solidaire en y voyant une opportunité de développer leur activité et de renouveler leur responsabilité sociale d'entreprise. Cependant leur politique de gestion du risque étant conservatrice, elles préfèrent accorder leurs prêts aux grandes structures. De manière générale, les acteurs des réseaux bancaires classiques intègrent rarement les structures de l'économie sociale et solidaire dans leur portefeuille du fait de leur faible niveau de capitalisation et leur activité qui s'adresse à des publics non solvables. De ce fait, les banques préfèrent souscrire des prêts à moyen long terme aux grandes entreprises de l'ESS qui ont une situation financière solide ou du moins qui ont une capacité de remboursement élevée afin de minimiser leur risque. Elles privilégient également dans cette même logique, le co-financement avec certains acteurs de la finance solidaire comme nous allons voir dans la partie suivante. Globalement, elles proposent des solutions court-termistes afin de financer les besoins de trésorerie temporaires. Le découvert bancaire et le Dailly sont les outils les plus utilisés par les structures de l'ESS.

Le découvert bancaire

Il s'agit d'un crédit à court terme avec des agios négociables avec la banque. L'autorisation de découvert bancaire se situe dans une limite convenue et pour une durée déterminée. La structure doit être en mesure d'anticiper les éventuelles tensions de trésorerie générées par les décalages des paiements clients ou les versements de subventions. Cependant il est important de préciser que même si cette solution est plus simple à gérer qu'une cession Dailly, les taux d'intérêt restent plus élevés.

²² Rénovation de l'agrément solidaire devenu « agrément entreprise solidaire d'utilité sociale » (article 11)

Le Dailly

La cession Dailly permet aux entreprises en difficultés de paiement de céder toutes leurs créances validées ou notifiées à une banque qui se charge de verser le montant total sous forme d'avance. Une fois que l'entreprise remet le bordereau de cession avec l'ensemble des factures de ces créances, la banque effectue une vérification et une sélection qui se finalise par le versement d'une avance sur le compte de l'entreprise. Les agios sont prélevés au moment même ou en fin de trimestre mais constituent dans tous les cas un cout élevé pour la structure.

Il existe également des banques qui ont développé une connaissance fine de l'ESS et qui ont des affinités de par leur histoire et leur proximité avec certaines catégories socioprofessionnelles (population rurale, artisans, ouvriers). Les banques coopératives telles que le Crédit Agricole ou le Crédit Coopératif avaient pour objectif de faciliter l'accès au crédit et favoriser l'autonomie des publics exclus du système bancaire. Cependant avec les réformes des marchés financiers de 1984 elles s'institutionnalisent et adoptent ainsi la définition homogène de la banque comme établissement de crédit avec des activités délimitées. Elles commencent également à appliquer les règles sur la gestion des risques et des normes prudentielles afin de choisir leurs clientèles. Ces différentes évolutions vont les éloigner de leur cible historique et amoindrir le rôle des banques coopératives, notamment pour le financement des petites entreprises locales, afin de faire face à la concurrence. Cependant, pour renouer avec leur finalité sociale, elles construisent des partenariats avec les organisations de la finance solidaire et externalisent de ce fait les risques et les couts de gestion.

2.2.3 France Active, un acteur central dans la finance solidaire

D'une manière générale, en raison de leurs spécificités les structures de l'économie sociale et solidaire ont des difficultés à lever des fonds auprès des banques qui cherchent à minimiser leur risque et à maximiser la rentabilité de leur intervention. Cependant comme nous l'avons vu précédemment, dans la plupart des cas de transformation en SCIC, les associations sont dans une phase de développement de leur activité ou de repositionnement de leur modèle économique qui peut nécessiter diverses ressources financières supplémentaires pour investir ou

faire face à des tensions de trésorerie engendrées par la hausse du besoin en fonds de roulement. De ce fait, le développement de ces structures se confronte à un obstacle majeur qui se traduit par l'inadéquation entre les besoins des structures de l'ESS et les exigences des établissements de crédit. Cette discordance ne leur permet pas d'accéder aux circuits bancaires et financiers, alors même qu'elles sont source de production de valeur ajoutée et de création d'emplois non délocalisables à travers leur activité reconnue d'utilité sociale.

Née au début des années quatre-vingt, la finance solidaire lutte contre la sélectivité des banques classiques en adoptant des pratiques financières qui s'inscrivent dans une logique de solidarité avec des mécanismes de partage des risques. Elles visent à soutenir des activités économiques ayant une utilité sociale en leur permettant l'accès à des outils financiers adaptés à leur modèle économique. Pour y parvenir, elles collectent l'épargne solidaire, reçoivent des dons et gèrent les fonds mis à disposition par les acteurs publics et privés. Il est important de souligner que le caractère innovant de cette approche réside dans le fait que les organisations de la finance solidaire favorisent l'articulation des dimensions économiques et sociales pour contribuer à la pérennisation des projets. En effet, elles internalisent le risque par la création de liens de confiance et de proximité permettant de mieux comprendre l'histoire et la trajectoire des personnes et de mieux saisir les besoins dans le cadre de l'accompagnement, sans tomber dans une relation clientéliste. Ainsi, en privilégiant des critères extrafinanciers, elles limitent les risques liés au problème de l'asymétrie d'information et le risque d'illiquidité grâce à une meilleure connaissance de l'activité et une meilleure évaluation de sa situation.

Le réseau France Active est un des principaux référents dans le domaine depuis plus de 20 ans avec pour mission principale le financement et l'accompagnement des structures de l'ESS ou des porteurs de projets éloignés de l'emploi afin de permettre la création, le maintien et la consolidation d'emplois locaux dans une logique multipartenariale et territorialisée. Créée en 1988 par la Caisse des Dépôts et des Consignations, la fondation de France, l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprises, le Crédit coopératif, la Macif, les associations caritatives et les entreprises de l'économie sociale, France Active est un réseau associatif national qui confie la gestion opérationnelle, l'accompagnement et l'ingénierie financière aux 41 fonds territoriaux animés par 550 salariés et plus de 2200 bénévoles. Elle finance ces actions et assure

l'intermédiation bancaire grâce aux soutiens de ses partenaires publics et privés : la Caisse des Dépôts (21 % du budget global du réseau), l'État (18 %), les collectivités territoriales (31 %), les banques et le Fonds social européen (16 %), mais aussi l'épargne salariale solidaire et des actionnaires, souscripteurs et donateurs.

Le réseau France Active soutient financièrement sur le moyen long terme l'ensemble des entreprises sociales et solidaires qui répondent aux cinq critères suivants :

- La structure doit créer ou consolider des emplois.
- Développer une activité économique
- Avoir une utilité sociale définie dans le cadre de la loi ESS de juillet 2014
- Disposer de l'agrément « entreprise solidaire »
- Avoir des fonds propres positifs pour être en capacité de rembourser.

Ainsi, les SCIC qui remplissent les conditions énumérées ci-dessus seront donc éligibles aux financements France Active. Pour avoir la confirmation, les structures doivent tout d'abord contacter le fond territorial correspondant à leur siège social afin de présenter brièvement leur structure et expliquer les motifs ainsi que les conditions de demande de financement. Après ce premier accueil, la structure sera mise en lien avec un(e) chargé(e) de mission qui va faire une expertise en analysant les différents aspects du projet porté par la structure (environnement, activité, historique, gouvernance, emplois, plan de développement, situation financière passée, prévisionnelle...) afin d'élaborer le plan de financement répondant au besoin. Il/elle suivra également l'évolution de la santé de la structure tout au long de la période de remboursement.

France Active intervient *via* les prêts solidaires afin de consolider la structure financière ou peut apporter son appui avec une garantie afin de cofinancer et faciliter la mobilisation des concours bancaires.

Différents types de prêts sont mobilisables selon les besoins des structures :

- Le Fonds Régional d'Investissement Solidaire (FRIS), géré au niveau régional, peut être

- sollicité par toutes les entreprises solidaires ayant des besoins de financement supérieurs à 50 000 € et inférieurs à 100 000 €. Cet outil a pour objectif de « *financer les investissements et/ou le besoin en fonds de roulement liés au développement de l'entreprise, à l'exception de tout frais de fonctionnement et/ou couverture de pertes d'exploitation passées ou futures* » sur une durée de 5 à 7 ans. Ce prêt solidaire a un taux d'intérêt bonifié de 2%.
- La SIFA est un prêt qui a pour objectif de consolider les capitaux permanents des entreprises solidaires. Elle est accordée dans les mêmes conditions que le FRIS cependant le montant du prêt peut atteindre 1 000 000 €. De plus, elle peut être couplée avec le fonds INOV'ESS qui a pour objectif de soutenir le développement des projets socialement innovant en accordant des prêts à moyen terme qui peuvent aller jusqu'à 500 000 €.

En général une garantie sur emprunt bancaire complète l'intervention selon la nature des crédits accordés afin de favoriser le cofinancement du projet. La Garantie France Active (FAG) est mobilisée pour garantir à hauteur de 50 % de l'emprunt pour des montants allant jusqu'à 45 000 €. Depuis juillet 2015, la garantie FOES permet de garantir 50% des prêts avec un maximum de montant garanti de 100K€ au lieu de 45K€ et sur 7 ans au lieu de 5 ans pour un cout total de 2,5% du montant garanti.

Il est important de souligner que France Active privilégie le cofinancement avec l'URSCOP qui peut également intervenir avec des dispositifs complémentaires et spécifiques aux coopératives tels que :

- les prêts participatifs SOCODEN
- les financements en fonds propres, capital ou titres participatifs à hauteur de 30 000 € à 150 000 €. (SPOT)
- les garanties d'emprunts bancaires (SOFISCOP) à hauteur de 50 % du prêt bancaire.

A noter que les structures accompagnées par l'URSCOP peuvent bénéficier d'une prime régionale de 5.000 à 10.000 € au moment de la transformation en SCIC.

Pour conclure, nous pouvons affirmer qu'il existe une multitude d'acteurs publics et fonctionnement des SCIC. Cependant, ils obéissent à des logiques de financement différentes et leurs modalités d'intervention peuvent être plus ou moins contraignantes pour la structure.

2.3 DE LA RÉFLEXION A LA CONCRÉTISATION

Dans cette partie je propose deux études de cas afin d'illustrer le processus de réflexion mené par les associations qui envisagent une transformation en SCIC ainsi que les problématiques qu'elles rencontrent dans cette démarche. Nous étudierons²³ ainsi le cas d'une association tête de groupe qui s'est transformée en SCIC et le cas de l'association G qui a choisi de garder le statut associatif.

2.3.1 Transformation d'association en SCIC : le Groupe E

Naissance de l'association groupe E

Fondée en 1982, l'association E vend des prestations de direction à une multitude de structures qui exercent leur activité dans le secteur du bâtiment et du nettoyage et plus précisément dans le monde de l'insertion par l'activité économique (IAE). Suite à de nombreuses mutations qui ont eu lieu dans son environnement et aux difficultés de ses partenaires, l'association connaît une première restructuration entre 2009 et 2011 permise grâce à des relations étroites préexistantes entre ses différentes structures (notamment sur le plan de la direction et de la complémentarité des compétences), qui l'amène à devenir tête de groupe pour assurer la survie de cet écosystème. Résultant de cette réorganisation, l'association détient 90% d'une SARL, 100% d'une EURL et moins de 50 % des parts d'une SARL SCOP et adopte un fonctionnement descendant qui prend la forme d'une holding avec trois filiales pour assurer son rôle de *backoffice*.

²³ Le groupe E n'étant pas une structure financée par MCAE Isère Active, l'étude est faite à partir d'un entretien semi-directif. En revanche, l'analyse de la GTA reprend les données obtenues dans le cadre de l'expertise de financement réalisé en 2011, le diagnostic DLA de 2014, ainsi que le suivi et l'entretien téléphonique réalisés par moi-même

L'équipe dirigeante et la gouvernance

L'association E est initialement composée deux salariés : une directrice adjointe (Mme. J) et un directeur général qui était aussi le gérant bénévole de deux structures qui portaient seulement l'exploitation étant donné qu'elles étaient soumises aux décisions de l'actionnaire unique majoritaire. En 2009 un comité opérationnel statutaire est mis en place pour permettre la participation à la direction des cadres responsables des structures. Cependant Mme. J souligne que malgré la création de ce comité de direction qui accorde une certaine responsabilité aux cadres et qui crée un espace pour consulter leur avis, le pouvoir était pleinement détenu par le directeur général nommé par les administrateurs. Elle ne manque pas de préciser que la vie démocratique de la structure s'organisait à plusieurs niveaux : *« on avait une part de vie démocratique entre nous mais il y avait un pouvoir sans limite qui venait d'en haut, pas inaccessible mais comme un ailleurs... donc la vie démocratique ne s'organisait pas entre ces deux instances (...). Le CA c'était un peu une vitrine et le comité ce n'était pas comme un parlement puisqu'on n'avait pas le droit de vote. »*

Pour ce qui est du conseil d'administration du groupe E, il était composé de 9 administrateurs bénévoles qui constituaient également l'assemblée générale puisqu'il n'y avait pas de bénévoles dans les activités. Du fait de cette superposition et une moyenne d'âge élevée, la vie associative n'était pas très dynamique et s'essouffait au cours du temps. D'après Mme. J, cette situation n'était pas pour autant dramatique pour la structure : *« ça ne nous posait pas de problème, on avait 2-4 personnes pour signer mais ça n'avait pas de sens d'avoir une association et du coup les administrateurs avaient commencé à dire qu'il faudrait réfléchir à se passer d'eux fin 2012. »*

Situation économique et financière

Le modèle économique de l'association Groupe E est basé sur la vente de prestations qui visent à apporter une assistance à la gestion et au développement des structures (gestion financière et budgétaire, management des risques, processus RH, démarche qualité,...). Jusqu'en 2011, elle assure l'autonomie de son activité grâce aux recettes générées par les ventes et

grâce à la répartition de ces charges sur les trois structures qui n'auraient pas eu accès à un tel service individuellement. Ainsi, même si les filiales sont subventionnées sur leur propre projet, l'association Groupe E ne perçoit aucune subvention directe. Suite à la cessation d'activité d'une des filiales en 2011 qui supportait les charges de l'association Groupe E grâce à une forte rentabilité de son activité, les charges de direction ont été réparties sur l'ensemble des filiales, ce privés qui proposent des outils de financements adaptés aux besoins d'investissements et de qui n'était pas viable économiquement pour l'ensemble des structures. Par conséquent, dans une optique de trouver des ressources supplémentaires et soulager la masse salariale, Mme.J fait le choix de suivre une formation en contrôle de gestion et audit financier ce qui lui permet de développer des transferts de savoir-faire et des prestations externes ponctuelles. Des 2011, l'association groupe E a ainsi mobilisé ses salariés sur plusieurs entreprises et a accru la charge de travail pour faire face à la fragilité économique.

En 2013 le chiffre d'affaires de l'association Groupe E s'élève à 241K euros en 2013 avec une masse salariale de 216K euros. On constate que le résultat de l'exploitation s'améliore mais reste malgré tout déficitaire (- 20K euros en 2013 contre -16K euros en 2012 et -15K euros en 2011).

La situation financière de la structure est saine en 2013. Les fonds propres s'élèvent à 545K euros et représente 90% du total bilan, ce qui est satisfaisant. Le fonds de roulement est de 393K euros et permet à l'association de couvrir son besoin en fonds de roulement s'élevant à de 42K euros à fin 2013. Ainsi, elle génère une trésorerie confortable de 351K euros, ce qui correspond à 16 mois de charges d'exploitation. On remarque que la structure n'est pas endettée auprès des établissements bancaires.

Des dysfonctionnements à plusieurs niveaux

A partir de ces éléments de contextualisation la situation de l'association Groupe E nous pouvons récapituler brièvement les différents dysfonctionnements comme suit :

- Une direction générale descendante qui ne fait pas vivre les aspirations à la collégialité d'un Comité Opérationnel

- Un conseil d'administration qui ne trouve pas sa place : désengagement progressif manque de disponibilité et en raison d'une déconnexion de la réalité de terrain
- un déséquilibre économique avec notamment un poste de direction qui pèse sur la masse salariale et donc sur le modèle économique des filiales.

Face à ces difficultés, l'équipe salariée, composée de quatre cadres, mènent un travail collectif de réflexion et d'action et monte en compétences pour trouver des solutions. Selon Mme.J, cet esprit de responsabilité, de collaboration et de prise d'initiative a poussé l'équipe à entamer une réflexion plus profonde sur le modèle économique et le fonctionnement même de la structure.

Accompagnement

L'association groupe E s'engage officiellement dans le processus de réflexion en juillet 2013 après avoir choisi un prestataire « fil rouge » qui accompagne la structure du début jusqu'à la fin. Ce dernier était chargé d'animer le groupe de travail et aider à redéfinir le projet. Ainsi le premier groupe de travail se constitue du comité opérationnel formé par le directeur général, la directrice adjointe, les responsables d'exploitation des deux filiales et la gérante de la SCOP, de la prestataire « fil rouge » et d'un conseiller juridique qui venait en appui pour des questions liées aux choix de statuts.

La première phase de l'accompagnement consiste à remettre à plat le projet. Comme nous l'avons vu précédemment, c'est une étape clé pour formaliser l'objet social de la structure. Dans le cas de l'association Groupe E, n'ayant pas un conseil d'administration impliqué, l'équipe salarié se charge de la redéfinition des valeurs et des principes pour expliciter les finalités du projet porté par leur structure. Suite à la participation collective permise grâce à un méta plan, le projet social se définit comme suit :

« (...)

- *Contribuer à une économie responsable, durable et soutenable : S'inscrire dans le développement durable, et porter une attention particulière à la pérennité de l'économie locale, en responsabilité vis-à-vis des Hommes et de l'environnement. S'inscrire dans la légalité, favoriser l'appropriation des règles et l'accès au droit commun*

- *Développer des emplois comme moyens de participation, d'intégration dans la société et moyen d'émancipation : Reconnaître à chacun, la capacité d'entreprendre sa vie, à travers sa participation à un projet collectif, une entreprise, un emploi. Orienter autant que possible, l'activité économique vers la création ou le maintien d'emplois locaux,*
- *Favoriser la capacité de chacun à être acteur de son développement et du projet collectif : Vivre l'entreprise, en tant que projet collectif, comme un espace révélateur, pour chacun, de ses compétences, de ses capacités (...)* »

La deuxième étape de la réflexion est centrée sur la construction d'une grille d'aide au choix entre les différents scénarii juridiques possibles. [Voir annexe 2]

Les critères ont été élaborés par le groupe de travail et l'appui des deux conseillers. D'après Mme.J, le conseil juridique était affilié au directeur général et ses travaux s'orientaient davantage sur des statuts associatifs aménagés. Cependant au vu du projet social défini clairement au préalable, il était indispensable de mettre en place une gouvernance coopérative qui allait permettre de concrétiser l'implication des salariés avec un droit de vote. Le travail sur les scénarii marque ainsi une scission entre la position du directeur et le reste de l'équipe salariée que Mme.J exprime en ces termes :

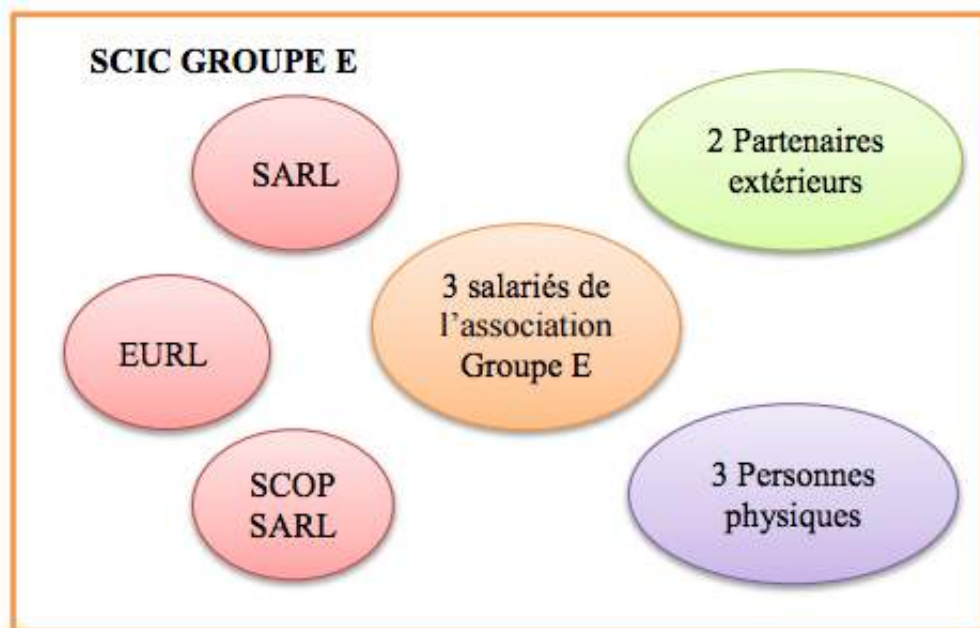
« On voulait vivre la démocratie, le débat (...). C'était fini pour nous le droit divin descendant ... on a eu l'impression d'avoir vécu un peu notre révolution française. On a licencié le directeur général... On a un peu coupé la tête même s'il voulait partir ... c'était plus tenable. On voulait la liberté mais la solidarité. »

Résultant de cette phase de réflexion, la structure choisit de se transformer en SARL SCIC en octobre 2013 et le directeur général quitte son poste en décembre 2013. Un nouveau groupe de travail se forme et intègre cette fois-ci deux salariés qui n'ont pas le statut de cadre. L'accompagnement de l'URSCOP prend le relais pour la mise en œuvre de la transformation.

Concrétisation

La transformation étant effectuée en octobre 2014, il est aujourd'hui difficile d'évaluer la plus-value et l'efficacité du modèle puisque comme l'affirme Mme.J, nommée gérante de la SCIC, la structure est encore dans sa période de « lune de miel ». Toutefois il est important d'approfondir les principaux changements par rapport à la gouvernance et au fonctionnement de la structure. Dans le cas de l'association Groupe E, le choix du modèle SCIC signifie une inversion des rapports entre la tête du groupe et ses filiales mais aussi un changement des rapports dans l'organisation interne avec la prise de pouvoir des salariés et une reconnaissance de leur apport.

Le multisociétariat se forme ainsi de 11 sociétaires et de quatre collègues. La première catégorie englobe les 3 salariés de l'association et ils ont 40% des voix. La deuxième catégorie réunit les entreprises utilisatrices de service appelées « les contributrices ». Elles sont chacune représentées par leur gérant et elles ont 40% des voix. Enfin les deux dernières catégories représentent 20% des voix avec un collègue des partenaires extérieurs qui regroupe deux structures et un collègue de personnes physiques qui intègre au sociétariat les personnes actives ayant des affinités avec le projet de la SCIC. Le capital social initial a été fixé à 7050 euros divisés en 141 parts de 50 euros chacune.



Selon Mme.J cette nouvelle organisation horizontale et démocratique permet de libérer la parole au sein de la structure et contribue grandement au bien être au travail. Elle ajoute également que par rapport à l'organisation précédente où la concentration du pouvoir aux mains d'une seule personne avait changé le mode de travail de chacun et avait instauré un fonctionnement « pendulaire » où tout le monde avait sa propre relation avec le directeur général, cette nouvelle organisation favorise la transversalité ainsi que la circulation de l'information. Afin d'animer le sociétariat, mais également assurer une transparence « totale » la structure a choisi d'organiser beaucoup plus de réunions et surtout d'intégrer les salariés non sociétaires pour partager les informations relatives à la situation économique et financière. On retrouve ainsi, le comité opérationnel G8 qui regroupe les salariés de la SCIC et les gérants des entreprises membres. Ce comité se regroupe tous les deux mois pour partager les informations sur le Groupe E et il s'est chargé d'élaborer un règlement intérieur de la vie démocratique. De plus un comité d'éthique et d'orientation stratégique a été créé, mais son fonctionnement n'a pas encore été défini. Face à ces évolutions fondamentales, les structures « contributrices » ont décidé de se transformer en SCOP dont une étant déjà mature a changé ses statuts 6 mois plus tard.

2.3.2 Maintien du statut associatif : L'association G

Présentation de la structure

Créée en 1971 à l'initiative de plusieurs personnalités du monde politique, institutionnel et professionnel et plus particulièrement par la branche « Rénovation rurale en montagne » de la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR), l'association G a pour mission principal de développer l'offre touristique estival et l'activité en montagne dans une optique d'équilibrer l'effet de saisonnalité. Elle est ainsi aujourd'hui un acteur reconnu et central dans le domaine de l'itinérance touristique à l'échelle du massif alpin français et contribue grandement à la revitalisation économique des territoires de haute montagne. De par son rôle et son activité, l'association G a une posture d'« opérateur – défricheur » pour le compte des acteurs publics et privés de la montagne, et d'« expert » pour l'expérimentation de nouveaux produits touristiques et de nouvelles approches.

La gouvernance et les ressources humaines

De par son histoire et sa culture institutionnelle, l'association était jusqu'en 2010 exclusivement composée des collectivités territoriales financeurs. Depuis, une modification statutaire a permis d'ouvrir la gouvernance à des acteurs privés pour assurer une meilleure qualité de vie associative. Aujourd'hui elle rassemble plus de 700 adhérents d'origine publique (Conseils Généraux et Conseils Régionaux) et privée (professionnels du tourisme).

Le CA a une organisation collégiale et se compose de 5 catégories de membres. Le 1er collège « gestionnaire de territoire » regroupe essentiellement les collectivités territoriales et détient la majorité avec 18 sièges, le deuxième collège réunit les partenaires associatifs (4 sièges), les partenaires professionnels forment la quatrième catégorie avec 4 sièges et enfin les personnalités qualifiées sont réunies au sein du cinquième collège (5 sièges). De plus, 10 membres associés (personnalités, associations, groupement de professionnels) sont désignés par le CA pour participer aux travaux de l'association avec une voix consultative.

Nous pouvons donc constater que l'association a déjà une gouvernance qui se rapproche de celle d'une SCIC avec notamment la présence d'une diversité d'acteurs d'horizons différents. Cependant malgré une bonne représentativité des acteurs de la montagne et une bonne mobilisation des membres, la gouvernance de l'association G connaît plusieurs limites et faiblesses :

- La gouvernance ne comprend pas d'autres lieux d'échanges et de débats que les grandes réunions annuelles.
- L'ambiguïté dans les partenariats publics et notamment la participation des collectivités à la gouvernance de l'association empêche cette dernière de répondre à certains appels d'offre.
- L'ambiguïté dans le statut ou le rôle des membres interroge la distinction des rôles entre collectivités adhérentes et/ou financeurs sur projets. Par ailleurs, l'État (DATAR Alpes) n'est ni adhérent ni financeur, mais en tant que fondateur de l'association G, il garde un rôle prépondérant dans la gouvernance.

En termes d'organisation interne, les salariés ont des compétences complémentaires et ils s'organisent autour de trois pôles : administration, développement et communication. Cependant il existe quelques points de vigilance à souligner. L'organisation en deux sites (Grenoble et Gap) crée un éloignement des équipes, des dynamiques qui s'essoufflent, et des relations de travail qui réclament de la formalisation et de la méthode. De plus, l'équipe n'est que trop peu imprégnée de la culture institutionnelle nécessaire à l'appréhension des enjeux des actions et des partenariats mis en place par l'association G. Enfin, une évolution des compétences est à prévoir dans le cadre du projet de l'association G de développer une offre de service auprès des acteurs publics et privés de la montagne.

Situation économique et financière

La source de financement de l'activité est d'origine publique et se compose à 99% des contributions des politiques publiques (subventions sur objectifs et sur projets/programmes, ou cotisations), et de seulement 1% de ventes de marchandises (livres, droits d'auteur, topos, etc.). Cependant en raison d'un contexte marqué par des restrictions budgétaires cette forte dépendance aux financements publics a des conséquences négatives qui se traduisent par une baisse des financements publics de l'association G de 21.5% entre 2011 et 2013. Dans un souci de maintenir la qualité et assurer la continuité de son activité le niveau de la masse salariale reste néanmoins constant (65% des charges externes) sur cette même période, ce qui explique aussi la baisse du résultat d'exploitation de 59.7K€ en 2011 à -7.4K€ en 2013. Ce déficit d'exploitation est progressivement aggravé par des charges financières importantes (agios, Dailly principalement) et des charges exceptionnelles (perte de financement européen pour dépenses inéligibles, frais de mandataire pour procédure de sauvegarde notamment) conduisant la structure à enregistrer une perte de -38K euros en 2013. Ces difficultés ont amené la structure à se doter d'outils de gestion performants pour mieux piloter la gestion de ressources, des charges et du temps sur les prochains exercices.

La situation financière de l'association est très dégradée en 2013. Les fonds propres s'élèvent à 53K€ en 2013 et ne représentent que 8% du total bilan. Du fait d'un faible niveau de fonds propre, la structure connaît fréquemment des problèmes de trésorerie. Cela l'a conduit à se déclarer en cessation de paiement fin 2013 en raison d'un nombre important de charges à payer, alors que la plupart des subventions européennes n'étaient pas arrivées. Elle est ainsi placée en redressement judiciaire jusqu'en octobre 2014.

Problématique

L'association subit en effet des évolutions importantes depuis 2011 qui fragilise son fonctionnement et l'amène à s'interroger sur son modèle économique et sur sa gouvernance. On observe d'un côté une croissance de ses activités avec plusieurs nouveaux itinéraires en gestion et de nouveaux programmes qui nécessite une bonne gestion des ressources humaines et surtout le maintien de la masse salariale. Cependant le changement des modalités de financement avec une part croissante des financements européens et la baisse des subventions des collectivités ne permet pas à la structure d'atteindre l'équilibre et fragilise également sa situation financière.

Face à ces difficultés et l'ambiguïté des relations avec les acteurs publics qui freine la possibilité de trouver d'autres financements publics, l'association G souhaite développer ses recettes propres en répondant aux nouveaux enjeux du tourisme montagnard : diversification vers une offre quatre saisons, mise en œuvre d'un tourisme doux et durable, soutien aux territoires de montagne confrontés aux premiers effets du changement climatique.

Ainsi on constate que l'association doit surmonter une problématique de court terme dans le cadre du redressement économique et une problématique de long terme qui s'articule autour de la stratégie de développement et de diversification.

Accompagnement

L'association G sollicite ainsi le DLA porté par MCAE Isère Active dans le but de clarifier ses perspectives de développement sur du long terme et souhaite retravailler sur la

gouvernance et le modèle économique. Selon Mme.F, directrice de la structure, l'élément déclencheur d'une réflexion sur un éventuel changement de statut était le stade de maturité de la structure qui nécessitait un changement d'échelle : « *Elle [l'association G] est arrivée à une certaine maturité à la fois dans l'ensemble des ses actions relationnelles mais aussi dans son positionnement en tant que expert. De ce fait, on est amené à avoir de nouveaux partenariats et à développer notre offre donc nous nous sommes posé la question de l'opportunité de faire évoluer le statut juridique (...) donc assez naturellement on a pensé à une SCIC* ».

A cela, elle ajoute également que la transformation en SCIC était aussi une opportunité pour faire évoluer le statut des salariés puisque, contrainte par la nécessité de maîtriser les charges, la structure n'offre plus de perspectives d'évolution à son équipe salariée si ce n'est d'impulser leur motivation en leur offrant la possibilité de devenir sociétaire.

Suite à un diagnostic partagé reprenant les éléments précédemment explicités au vu des stratégies de développement qui s'inscrivent dans le cadre de leur stratégie 2014/2020, un plan d'accompagnement est défini pour approfondir les trois axes suivants avec un prestataire externe :

«

- *Accompagner la formalisation, le développement et le positionnement d'une offre de service (expertises, conseil, formation, promotion, organisation d'évènements,...). Accompagner la définition de l'organisation et des compétences internes pour la mobiliser. Accompagner la définition d'un plan d'action et d'un budget prévisionnel pour la porter.*
- *Accompagner la réflexion sur les évolutions à apporter à la gouvernance de l'association G, notamment le rôle et la place des partenaires publics.*
- *Accompagner les réflexions sur les évolutions juridiques et statutaires de l'association G (changement de statut en SCIC, amélioration du statut existant, réflexion sur la création de plusieurs entités, positionnement sur les appels d'offre publics) »*

Concrétisation

Résultant de cette démarche, la structure décide de conserver son statut associatif et ce pour des raisons diverses. En effet, le travail sur le modèle économique a permis de repositionner la structure vis-à-vis de ses bénéficiaires et de ses partenaires. Dans le but de définir son identité la structure devait déterminer son modèle dominant à partir de ces trois modèles :

- entreprise associative qui s'autofinance grâce à la vente de prestations
- entreprise associative ou coopérative avec une activité destinée à ses membres et financée par ses membres
- association délégataire de service public qui remplit des missions précises et reçoit des subventions en contrepartie

Selon Yann Saletes qui a été chargé du diagnostic, le modèle dominant de l'association est clairement la dernière même si l'association G est aujourd'hui dans une dynamique de diversification: « *on a beau faire ce qu'on veut, ça reste un [...] de l'administration publique. Une structure para-publique qui se débat pour ne pas l'être, qui crée tout un tas d'action avec succès... mais en termes de fondements ça reste une structure para-publique.* ». Effectivement, cette culture institutionnelle est tellement présente qu'elle a été aussi un frein pour faire participer les salariés à la gouvernance. Bien que la structure ait eu cette volonté de reconnaître l'apport de ses salariés, ces derniers ne se reconnaissaient pas totalement dans la culture de l'organisation et ne souhaitaient pas investir davantage en tant que sociétaire.

Étant donné la situation, l'association G choisit d'orienter sa stratégie de développement en prenant appui sur les acteurs publics avec notamment la signature du Contrat Cadre de Destination « Voyage dans les Alpes » / 2015-2017 suite à un appel d'offre lancé par le ministère des affaires étrangères en août 2014. Dans le cadre de ce contrat elle perçoit des ressources complémentaires qui s'élèvent à 75 K€ sur 3 ans pour la coordination de l'action. Le soutien des pouvoirs publics et la reconnaissance de son expertise faciliteront également la levée de fonds auprès d'autres acteurs. Parallèlement à ce plan d'action, la structure poursuit également le développement du volet commercial de son activité. Pour cela, dès 2014, elle a commencé à travailler sur son image, avec un nouveau logo, de nouvelles plaquettes, une marque label «

Move your Alps ». De plus elle a choisi de créer un « Club Entreprises » afin de développer le mécénat et les partenariats privés dans une optique d'intégrer des acteurs privés dans sa gouvernance.

CONCLUSION

En partant de l'analyse du modèle socio-économique des associations et de l'environnement dans lequel elles s'inscrivent, nous avons pu voir que l'écosystème des associations est multidimensionnel en raison de leur encastrément économique, politique et social. Cependant même si cet encastrément fait la force du modèle associatif et contribue à accroître leur capacité d'action et d'innovation, il les met également en interaction avec un environnement contraignant leur activité.

Ainsi, les associations sont traversées par diverses mutations telles que la raréfaction des ressources publiques, le changement des modalités d'accès à ces derniers avec le recours accru à la commande publique et l'intensification de la concurrence sur le marché public et privé. Même si les associations sont connues pour leur capacité d'adaptation face aux difficultés qu'elles rencontrent, elles subissent certaines évolutions pour assurer la continuité de leur activité qui se traduisent par le développement d'une activité commerciale pour gagner en autonomie, la professionnalisation et l'adoption des stratégies de management classique pour répondre aux exigences de bonne gestion. L'ensemble de ces éléments reflète le changement des logiques entrepreneuriales des associations que nous pouvons caractériser par un isomorphisme institutionnel.

La question de la transformation des associations en SCIC se pose ainsi par des associations qui sont au cœur de ces dynamiques et qui s'interrogent sur l'adéquation de leur statut associatif et l'évolution de leur projet.

Nous avons vu qu'il existe plusieurs enjeux autour du changement de statut que nous pouvons récapituler comme suit :

- Crédibiliser l'image de la structure aux yeux des acteurs publics et privés
- Favoriser une meilleure lisibilité et visibilité du projet
- Redynamiser le projet avec la création de nouvelles alliances (coopération, mutualisation)
- Consolider la situation financière avec la constitution d'un capital et la levée de fonds
- Elargir la démocratie interne en impliquant les salariés et d'autres parties prenantes
- Développer une activité commerciale dans un cadre juridique adéquat

Nous avons également soulevé certains risques et conséquences de cette transformation qu'il ne faut pas sous-estimer :

- Risque de banalisation et perte de sens avec le développement de l'image « commerciale » au détriment de « l'image sociale »
- Risque de désengagement des bénévoles et éloignement de certains partenaires attachés aux valeurs associatives
- Risque de confusion des rôles dans les ressources humaines
- Changement de la fiscalisation de la structure
- Cout de l'animation du multisociétariat
- Lenteur dans la prise de décision en raison des éventuelles discordances

Ces différents paramètres introduisent ainsi la nécessité d'avoir une connaissance totale sur son environnement et sur le fonctionnement de sa structure pour réussir la transformation de l'association en SCIC. Cependant, le manque de recul, de compétences techniques ou de connaissance sur certains aspects du projet sont assez récurrents quand il s'agit de remettre à plat le projet et construire l'ingénierie du projet.

Dans la deuxième partie nous nous sommes intéressés aux multiples acteurs qui peuvent intervenir pour conduire le changement. Nous avons vu que l'accompagnement d'un projet de SCIC s'articule plus particulièrement autour de la dimension territoriale, économique et multisociétariale et cherche à réaffirmer la cohérence et l'équilibre de ces dernières. Ce travail de réflexion et d'identification est en effet essentiel pour mesurer la maturité du projet mais également comprendre si le modèle SCIC est adapté ou pas. En effet, les différents repères méthodologiques présentés nous rappellent que l'adoption du statut de SCIC n'est qu'un habillage juridique qui permet de restructurer les dynamiques préexistantes.

Étant donné que dans le cas des transformations le développement de l'activité constitue un volet important du projet, nous avons étudié les différents acteurs qui peuvent soutenir la structure ainsi que leur modalité d'intervention. Concernant le financement public, on retient que les différents acteurs interviennent pour favoriser l'investissement ou venir en appui au

fonctionnement mais qu'ils ont des exigences et des modalités d'intervention différentes à prendre en compte pour anticiper la lourdeur des tâches administratives ou encore les tensions de trésorerie. Du côté des banques classiques, même si le statut commercial facilite la levée de fonds, ces dernières privilégient les outils court-termistes couteux permettant de conforter ponctuellement la trésorerie des OESS. Enfin, les acteurs de la finance solidaire tel que le Réseau France Active restent des partenaires privilégiés des structures de l'ESS avec leurs outils adaptés aux différents besoins et leur relation de proximité.

Enfin les deux derniers exemples nous ont permis d'illustrer les différentes problématiques soulevées lors de cette étude en reprenant les enjeux autour de la transformation, le processus d'accompagnement et l'aboutissement de la réflexion avec une approche systémique.

Apparue en 2001, la SCIC est une modernisation du modèle coopérative porteuse de dynamiques multiples pouvant contribuer au changement d'échelle des associations. Cependant, malgré la complémentarité du modèle associatif et du modèle SCIC, les moyens financiers et humains mis à disposition et les opportunités de pérennisation de l'activité offertes dans un environnement en mutation, la transformation des associations en SCIC reste un phénomène marginal. Les prochaines années nous montreront si les SCIC auront un rôle important dans le « choc coopératif » souhaité par Benoit Hamon.

ANNEXES

ANNEXE 1- TYPES DES RESSOURCES ET PRINCIPAUX COMPTES DE PRODUITS

Tableau 6. Types de ressources et principaux comptes de produits

Principaux comptes de résultats	Type de ressources	Ressources marchandes	Ressources non marchandes émanant de		Ressources non monétaires émanant de	
			Redistribution	Réciprocité	Redistribution	Réciprocité
Prestations de services						
. part payée par le consommateur		X				
. abaissement du prix par aide au consommateur pour l'achat (chèques-services, exonérations fiscales, etc.)			X			
. aide au producteur en raison de l'activité menée (exonérations sociales, etc.)			X			
. marchés privés		X				
. appels d'offres publics			X			
. appels d'offres avec clauses (sociales, environnementales, etc.)			X			
. partenariats spéciaux (avec autres associations, etc.)		X		X		
Subventions d'exploitations						
. provenant des pouvoirs publics			X			
. provenant des autres instances publiques et parapubliques			X			
. provenant d'instances privées (fondations, mécénats, sponsoring et entreprises, etc.)			X			
. valorisation des mises à disposition, détachement de personnel et contributions à titre gratuit					X	
Aides à l'emploi						
. aides à l'emploi générales			X			
. aides à l'emploi sélectives (publics ciblés)			X			
Autres produits						
. cotisations, adhésions		X		X		
. dons individuels		X		X		
. valorisation des bénévolats par type si nécessaire						X
. valorisation des partenariats par type si nécessaire						X
TOTAL DES RESSOURCES		X	X	X	X	X

ANNEXE 2- GRILLE D'AIDE AU CHOIX ENTRE LES DIFFERENTS SCENARI

Accompagnement **1** Critère 1 : La propriété de l'entreprise-groupe

	Sous-critères	précisions	Position du groupe de travail	Scénarios de structuration			
				n°1	n°2	n°3	n°4
1.1	Les entreprises-membres sont propriétaires de l'entreprise-groupe	Majoritairement ? Exclusivement ?		SCIC -	-	-	+
1.2	Les salariés de l'entreprise-groupe peuvent être actionnaires de l'entreprise-groupe			+	-	Non puis oui +	+
1.3	Les salariés des entreprises-membres peuvent être actionnaires de l'entreprise-groupe	Au nom de l'entreprise-membre ? À son nom propre ?		+	-	Non puis oui +	+
1.4	Des personnes « extérieures » peuvent être actionnaires	Personnes morales ? Personnes physiques ?		+	-	Non puis oui +	+
1.5	L'entreprise-groupe s'appartient à elle-même (les fonds n'appartiennent à personne)	Association des salariés de l'entreprise-groupe et des salariés des entreprises-membres ?		-	+	-	-
1.6	Des entreprises extérieures peuvent entrer au capital			+	-	+	+

Légende « concernant, ce sous-critère, le scénario... »

- ... ne correspond pas à la position du groupe »
- + ... correspond à la position du groupe »
- ... correspond partiellement »

Accompagnement **2** Critère 2 : Les processus de décision

	Sous-critères	précisions	Position du groupe de travail	Scénarios de structuration			
				n°1	n°2	n°3	n°4
2.1	Répercussions directes des décisions de l'entreprise-groupe dans les entreprises-membres :						
2.11	Décisions stratégiques des entreprises-membres		Non	Oui pour Tr Bat -	Oui pour Tr et Bat -	idem -	Non +
2.12	Décisions sur accepter une entrée ou provoquer une sortie	À encadrer	Oui	+	+	+	+
2.13	Décisions sur le capital des uns et des autres			Oui pour Tr Bat -	Oui pour Tr et Bat -	idem -	Non +
2.14	Décisions opérationnelles		Non	Non pour Possible pour Bat et	?	Non pour Possible pour	Non +
2.2	Intervention des entreprises-membres dans les décisions stratégiques de l'entreprise-groupe (projet social, activités, moyens, politique sociale, budget, décision de dissolution)	= la gouvernance est assurée par les entreprises-membres. Exclusivement ?		Oui pour les membres sauf Tr Trem	○	○	Oui +
2.3	Liberté pour chaque entreprise-membre de sortir	À encadrer Un statut particulier pour _____ ?		Oui sauf P+++ ○	Oui sauf Tr+++ ○	Oui sauf Tr+++ ○	Oui +

8

Source : document interne du Groupe E réalisé par le prestataire « fil-rouge », 2013

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

BARTHÉLÉMY Amandine, KELLER Sophie et SLITINE Romain, *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires: le grand livre*, Paris, Rue de l'échiquier, 2014, 263 p.

BASTIDE Jean, *Les associations en France: du souffle pour une société en panne !*, Lyon, Juris éditions, 2011.

DRAPERI Jean-François, *La république Coopérative: Théories et Pratiques Coopératives aux XIXe et XXe siècle*, Larcier., Bruxelles, 2012, 301 p.

DRAPERI Jean-François, *Comprendre l'économie sociale- Fondements et enjeux*, Dunod., Paris, 2007, 264 p.

FERRATON Cyrille, *Associations et coopératives: une autre histoire économique*, Ramonville Saint-Agne, Érès, coll. « Sociétés en changement », 2007.

FRÉMEAUX Philippe, *La nouvelle alternative: enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Paris, Petits matins : Alternatives économiques, 2011, 156 p.

HOARAU Christian et LAVILLE Jean-Louis, *La gouvernance des associations: économie, sociologie, gestion*, Toulouse, Érès éd., 2013.

JOANNIDÈS Vassili et JAUMIER Stéphane (dir.), *L'entreprise coopérative: l'organisation de demain*, Paris, Ellipses, coll. « Actu' gestion », 2014, 270 p.

LAVILLE Jean-Louis et CATTANI Antonio David, *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Gallimard, 2006.

THIBIERGE Christophe, *Analyse financière*, Paris, Vuibert, 2014.

Documents, articles et rapports

AGENCE DE VALORISATION DES INITIATIVES SOCIO-ÉCONOMIQUES (FRANCE), *Société coopérative d'intérêt collectif: bâtir un projet au service du territoire*, Paris (167 rue du Chevaleret, 75013), Avise, 2007.

BIDET Éric, « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, 2003, vol. 21, n° 1, p. 162, [<http://dx.doi.org/10.3917/rdm.021.0162>], consulté le : 26 août 2015.

CAPUL Jean-Yves, *L' économie et les sciences sociales de A à Z*, Nouv. éd., Paris, Hatier, 2004, 319 p.

COLLETIS Gabriel, GIANFALDONI Patrick et RICHEZ-BATTESTI Nadine, « Économie sociale et solidaire, territoires et proximité », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 2005, n° 296, .8, [<http://dx.doi.org/10.7202/1021859ar>], consulté le : 26 août 2015.

CONFÉRENCE PERMANENTE DES COORDINATIONS ASSOCIATIVES, « Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs: Typologie des modèles de ressources financières », janvier 2014, [http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201401_cpca_contributi_onanalysemodelessocioecoasso.pdf], consulté le : 26 août 2015.

DOMINIQUE THIERRY, « Les relations entre les salariés et les bénévoles dans les associations », janvier 2013, [<http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/71964b685bd31f99d373be5ed45d4ab14ad2d2bb.pdf>], consulté le : 26 août 2015.

FÉDÉRATION NATIONALE D'AGRICULTURE BIOLOGIQUE, « Plateformes de producteurs bio approvisionnant la restauration collective: Pourquoi et comment se transformer en Société Coopérative d'Intérêt Collectif? », février 2015, [http://www.repasbio.org/sites/default/files/brochurefnab_transfoscic_fev2015.pdf], consulté le : 20 juillet 2015

LIPIETZ ALAIN, *Rapport final sur l'entreprise à but social et le tiers-secteur - article*, 2001, [http://lipietz.net/IMG/article_PDF/article_318.pdf], consulté le : 26 août 2015.

MARGADO Alix, « La SCIC, une coopérative encore en devenir », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 2005, n° 295, p.38, [<http://dx.doi.org/10.7202/1021874ar>], consulté le : 26 août 2015.

MERCIER Samuel, « «L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature» », *Xème Conférence de l'AIMS*, 2001.

MICHÈLE LORILLON, IN EXTENSO, « Le régime fiscal des associations », septembre 2011, [<https://www.inextenso.fr/Documents/Marches/Associations/dossier-regime-fiscal-associations.pdf>], consulté le : 26 août 2015.

MINISTERE DE LA JEUNESSE, DU SPORT ET DE LA VIE ASSOCIATIVE et AVISE, *SCIC Société Coopérative d'Interet Collective un outil innovant construire des prestation de services dans le secteur sport* [Rapport], 2007, [<http://www.sports.gouv.fr/IMG/archives/pdf/rapportSCIC.pdf>], consulté le : 20 juillet 2015.

LE MOUVEMENT ASSOCIATIF, «Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs : typologie des modèles de ressources financières ».

OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (FRANCE), DEMOUSTIER Danièle, DRAPERI Jean-François, RICHEZ-BATTESTI Nadine, BRALEY Élixa, GUÉRIN Thomas et MATARIN Arnaud, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2014*, Lyon; Paris, Juris éd. ; Dalloz, 2014.

RICHEZ-BATTESTI Nadine, PETRELLA Francesca et VALLADE Delphine, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, 2012, vol. 38, n° 2, p. 15, [<http://dx.doi.org/10.3917/inno.038.0015>], consulté le : 26 août 2015.

SAINSAULIEU Renaud et LAVILLE Jean-Louis, *L'Association.*, 2013, [https://login.proxy.bib.uottawa.ca/login?url=http://www.numilog.com/bibliotheque/BU-Ottawa/fiche_livre.asp?idprod=222785], consulté le : 26 août 2015.

TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel, TABARIÈS Muriel, NOGUES Henri, FOURNEYRON Valérie et SIBILLE Hugues, *Le paysage associatif français mesures et évolutions*, Paris; Lyon, Dalloz ; Juris éditions, 2013.

TCHERNONOG Viviane et VERCAMER Jean-pierre, « Les associations entre mutations et crise économique: Etat des difficultés », octobre 2012, [<http://www.inextenso.fr/Documents/Marches/Associations/dossier-associations-mutation-crise-economique.pdf>], consulté le : 26 août 2015.

Sites Internet

L'ASSOCIATION « INTER-RÉSEAUX SCIC » (IRSCIC), « Chiffres clés », [<http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/documentation/chiffres-cles>], consulté le : 26 août 2015.

L'ASSOCIATION « INTER-RÉSEAUX SCIC » (IRSCIC), « Les Scic en chiffres en 2012 », [http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/les-scic/_media/documents/Les_Scic_en_chiffres_2012.pdf], consulté le : 20 juillet 2015.

« Accueil - DLA », [<http://www.info-dla.fr/>], consulté le : 26 août 2015.

« Tableau comparatif Scic-SARL-SAS-SA », [http://www.les-scic.coop/export/sites/default/fr/les-scic/_media/documents/docs-juridique/Tableau_comparatif_Scic_SARL_-_SAS_-_SA.pdf], consulté le : 26 août 2015.

Mémoire

BARON Julien, *La transformation des associations en sociétés coopératives : A quelles conditions et dans quelle mesure le changement de statut répond-il aux enjeux de l'entreprise ?*, 2014, [http://www.les-scic.coop/export/sites/default/fr/les-scic/_media/documents/Memoire_PassageAssosCooperatives_xBaronJ_2014-10-17x.pdf], consulté le : 20 juillet 2015.

